طبعة مزيدة ومنقحة

أصول التنظيم والأساليب

محمد شاكر عصفور

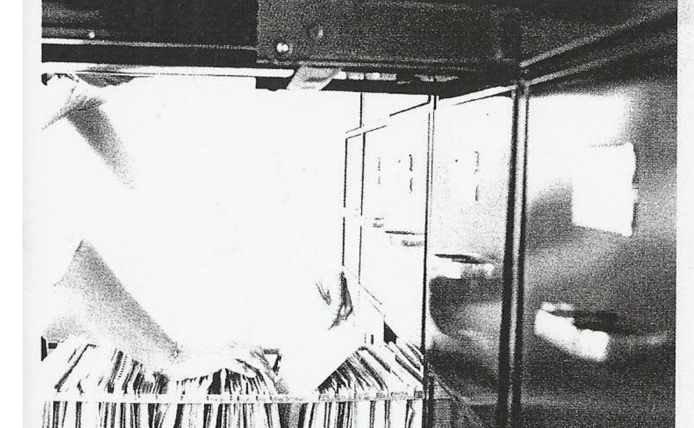




أصول التنظير والأساليب

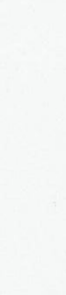
أساليب وطرق العمل ٣٠٢

محمد شاكر عصفور



أصول التنظيم والأساليب

محمد شاكر عصفور









دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

www.massira.jo



9 789957 062682

بسم الله الرحمن الرحيم

أصول التنظيم
والأساليب

رقـــم التصنيـــــف : 351.007
المؤلف ومن هو في حكمه: محمد شاكر عصفور
عنـــوان الكتـــــاب: أصول التنظيم والاساليب
رقـــم الايـــداع : 1999/1/111
الـــواصفـــــــــات: العلوم الاجتماعية / الإدارة العامة/ تنظيم وتخطيط
بيـــانـــات النـــشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع
* - تم اعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعة الاولى
1999 م - 1419 هـ
الطبعة السادسة
2009 م - 1430 هـ
طبعة مزيدة ومنقحة



عمان-العبدلي-مقابل البنك العربي
هاتف:5627049 فاكس:5627059
عمان-ساحة الجامع الحسيني-سوق البتراء
هاتف:4640950 فاكس:4617640
ص.ب 7218 - عمان 11118 الأردن
www.massira.jo

أصول التنظيم والأساليب

محمد شاكر عصفور



شكر وتقدير

أود أن أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير ، لعدد كبير من المسؤولين ، والزملاء العاملين في معاهد الإدارة العامة ،وفي الجامعات ، وفي المؤسسات الأخرى ، ممن شجعوا ودعموا هذا الكتاب «أصول التنظيم والأساليب ». الذي حظي، باهتمام العاملين في نشاط التنظيم والأساليب في الدول العربية ، وباهتمام المدربين في معاهد الإدارة العامة ، والأساتذة والمدرسين في كليات العلوم الإدارية في الجامعات العربية ، التي أصبحت تخصص مادة دراسية في التنظيم والأساليب ضمن برامجها ومناهجها ، وأصبح هذا الكتاب المقرر والمعتمد ، في معظم الأحيان .

فلله الحمد والشكر ، ولجميع من دعم وشجع هذا الكتاب ، والله نسأل أن يوفقنا لما فيه الخير ، وأن يهدينا إلى سواء السبيل .

المؤلف

المحتويات

الفصل الأول

التعريف بالتنظيم والأساليب

الفصل الثاني

التطور التاريخي للتنظيم والأساليب

الفصل الثالث

المستشار الإداري

الفصل الرابع

الاستشارة الإدارية

الفصل الخامس

كتابة التقارير

الفصل السادس

تقييم الاستشارة الإدارية

الفصل السابع

التنظيم الإداري – أساسيات التنظيم

الفصل الثامن

بناء المنظمات

الفصل التاسع

إدارة التنظيم

الفصل العاشر

الإجراءات

الفصل الحادي عشر

خرائط سير الإجراءات

الفصل الثاني عشر

خريطة توزيع الأعمال

الفصل الثالث عشر

التنمية الإدارية

الفصل الرابع عشر

تصميم ومراقبة النماذج

الفصل الخامس عشر

الأدلة الإدارية

فهرس الأشكال والخرائط

(يرمز الرقم الأول إلى الفصل ، ويرمز الرقم الثاني إلى رقم الخريطة أو الشكل في الفصل)

المقدمة

يهتم نشاط التنظيم والأساليب بمسائل التنظيم، والإجراءات، في المنظمات العامة والخاصة، ويوليها عناية فائقة . فهو يهتم بإجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم الإداري والإجراءات للأجهزة الإدارية الجديدة والقائمة منها . إذ يقوم خبراؤه بوضع القواعد والأسس التي تقوم عليها الإدارات والأجهزة الجديدة عند إنشائها لأول مرة، وذلك حسب المفاهيم والاتجاهات العلمية الحديثة في مجال التنظيم، ويقوم خبراؤه أيضاً بتصميم الإجراءات اللازمة للقيام بأي عمل جديد .

كما يقومون بدراسة التنظيم، وطرق العمل، في المنظمات القائمة، بهدف التعرف على المشاكل التي تواجهها تلك المنظمات، لغرض معالجتها، وإدخال التحسينات اللازمة عليها . ويهدف هذا النشاط إلى تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وإلى وصول تلك الخدمات إليهم في أسرع وقت، وبأقل تكلفة، كما يهدف إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمات .

ولا يقتصر نشاط التنظيم والأساليب على هذه الأهداف والاختصاصات، ولكن يدخل ضمن نطاق هذا النشاط العديد من الأهداف والاختصاصات الأخرى التي تختلف في نوعيتها وأهميتها باختلاف البلدان التي يمارس فيها هذا النشاط .

والتنظيم والأساليب نشاط جديد في مفهومه، وفي طبيعة الدور الذي يؤديه . ولم يحظ باهتمام كبير في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، إلا في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، فالمشاكل التنظيمية والإدارية الناتجة عن الحرب، ومحاولات الدول النامية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وما صادف تلك المحاولات من مصاعب إدارية، أدت إلى اهتمام العديد من دول العالم بهذا النشاط فأخذت تقوم بإنشاء وحدات للتنظيم والأساليب ضمن أجهزتها الإدارية، وتقوم بتدريب الموظفين على هذا النشاط، وبتدريس مادته في بعض الجامعات .

أما بالنسبة للبلاد العربية، فإن نشاط التنظيم والأساليب لا يزال حديث العهد فيها. فقد بدئ بإدخاله منذ أواخر الخمسينات في الأجهزة الإدارية لبعض الدول العربية،

وحاولت دول عربية أخرى تطبيقه في الستينات، ولا تزال – حتى وقتنا الحاضر – العديد من الدول التي لم تطبق هذا النشاط، ولم تدخله إلى أجهزتها الحكومية . ونظراً لحداثة نشاط التنظيم والأساليب في البلاد العربية، فإن المراجع والكتب المتخصصة في هذا المجال، باللغة العربية، لا تزال قليلة ونادرة، وقد لاحظت أثناء تدريسي مادة التنظيم والأساليب في معهد الإدارة العامة بالرياض، افتقار المكتبة العربية إلى المراجع في هذه المادة .

وبناء على ما لمسته من اهتمام متزايد بهذا النشاط في المملكة العربية السعودية، وفي بعض الدول العربية، ونظراً لشعوري بحاجة الدارسين والإداريين الماسة لوجود مراجع متعددة في هذا النشاط،فقد قمت بتأليف هذا الكتاب، وضمنته خبراتي المكتسبة من تدريس هذه المادة، ومن ممارستي لهذا النشاط في مختلف الأجهزة الحكومية. كما ضمنته بعض ما وصلت إليه يدي من معلومات من مراجع أجنبية وعربية .

وهدفت من تأليف هذا الكتاب الى أن يكون مرجعاً ودليلاً ليس للمحلل الإداري فحسب ولكن للرئيس الإداري، وللموظف، وللدارس في حقل الإدارة العامة .

والتنظيم والأساليب موضوع عملي، يعتمد على الممارسة والخبرة، وهو يمثل الجانب التطبيقي للإدارة . ويشترط للنجاح في ممارسته الإلمام بالجانب النظري للتنظيم والإدارة، وتوفر الخبرة العملية في مجال العمل الحكومي أو في القطاع الخاص .

وحتى يكون هذا الكتاب مكتملاً في موضوعاته، فقد ضمنت فصوله الموضوعات الأساسية التي لابد من الإطلاع عليها لكل من يمارس هذا النشاط، ولذا فإن فصول الكتاب تضمنت الموضوعات التالية : التعريف بالتنظيم والأساليب، والتطور التاريخي للتنظيم والأساليب، المستشار الاداري، والاستشارات الادارية، وكتابة التقارير، وتقييم الاستشارات الادارية، واساسيات التنظم الاداري ‘وبناء المنظمات، وادارة التنظيم، والاجراءات، وخرائط سير الاجراءات، وخريطة توزيع الاعمال، والتنمية الاداريةوتم اضافة تصميم ومراقبة النماذج والادلة الادارية على هذه الطبعة من الكتاب . وراعيت عند معالجة مواضيع الكتاب، بيان الجانبين النظري والعملي، وأوليت الجانب العملي عناية كبيرة، فكنت أبين عند بحث كل موضوع ، كيفية تطبيقه والقيام به، وأوضح ذلك بأمثلة عملية لتسهيل مهمة تعلمه وتطبيقه من قبل الباحث .

وأرجو أن أكون قد وفقت في هذا الكتاب بتسليط مزيد من الضوء على نشاط التنظيم والأساليب،كما آمل أن أكون بهذا الجهود قد أضفت مرجعاً مفيداً إلى المكتبة العربية في مجال هذا النشاط الجديد .

وقد اغتنمت الفرصة، بمناسبة طبع وصف الكتاب، لإضافة موضوعات جديدة عليه، ولتنقيح وتوضيح بعض الموضوعات الواردة سابقاً فيه، وذلك في ضوء التغيرات التي طرأت خلال السنوات الماضية .

وقد أرفقت في نهاية الكتاب خمسة ملاحق، تضمنت موضوعات ذات فائدة للمهتمين بالاستشارات الإدارية، كقواعد السلوك المهني للإتحاد الأوروبي لجمعيات المستشارين الإداريين، وواجبات ومسؤوليات وظائف التنظيم والإدارة في المملكة العربية السعودية، ودول العالم الأخرى .

كما أرفقت نموذجين، أحدهما «استبيان لدراسة البناء التنظيمي لمنظمة ما » . والثاني «عرض لتقديم خدمات استشارية » . وهذان النموذجان الملحقان موجهان إلى الممارسين لنشاط الاستشارات الإدارية، فربما يستعينون بهما في إجراء دراساتهم للمنظمات الإدارية .

وقد حاولت أن أورد التطبيق العملي، إلى جانب الموضوع النظري في الكتاب، كما حاولت أن أورد التطبيق العملي، إلى جانب الموضوع النظري في الكتاب، وقد ساعدني، في إثراء الكتاب بالأمثلة العملية، وجودي في معهد الإدارة العامة بالرياض، ومعهد التنمية الإدارية بالدوحة، وفي إدارة الاستشارات بشكل خاص، ومناقشاتي مع الزملاء العاملين في هذه الإدارة .

كما ساعدني أيضاً، دارسو البرامج التدريبية في المعهدين، إذ كانوا يزودونني بالأمثلة، وبالحالات العملية، المستقاة من تجاربهم التي عاشوها أثناء قيامهم بأعمالهم .

ورغم أنني بذلت مجهوداً كبيراً، ووقتاً طويلاً، في إخراج هذا الكتاب إلا أنني اعتقد، بعدم تمكني من تغطية العديد من الموضوعات، التي تضمنها، بشكل كاف، وكما يجب . ولذا، فإنني أكون شاكراً ومقدراً لكل من يتفضل بقراءة هذا الكتاب، بإعلامي بملاحظاته عنه، كي استفيد منها في المستقبل، «والحكمة ضالة المؤمن، أنى وجدها التقطها» .

وختاماً آمل أن يكون في هذا الكتاب فائدة، للإداريين في المنظمات الحكومية والخاصة، وللعاملين في نشاط التنظيم والإدارة، وللدارسين في معاهد الإدارة العامة، وللطلاب في كليات العلوم الإدارية، وللمهتمين في هذا الموضوع من أساتذة وباحثين.

ونشيد بالذكر هنا بانه تم اضافة فصلين جديدين هما (تصميم ومراقبة النماذج ، والادلة الادارية) على هذه الطبعة من الكتاب .

وفي ختام هذه المقدمة، أود أن أعبر عن جزيل شكري وتقديري إلى كل من ساهم في إخراج هذا الكتاب، وفي وضعه في متناول يد القارئ .

والله ولي التوفيق،،،

المؤلف

الفصل الأول

التعريف بالتنظيم والأساليب

- مفهوم التنظيم والأساليب
- أسباب إنشاء وحدات التنظيم والأساليب
- اختصاصات وحدات التنظيم والأساليب
- ارتباط أجهزة التنظيم والأساليب
- علاقة الإدارة المركزية بوحدات التنظيم والأساليب
- علاقة أجهزة التنظيم والأساليب بالأجهزة الإدارية الأخرى

الفصل الأول

التعريف بالتنظيم والأساليب

مفهوم التنظيم والأساليب

إن نشاط التنظيم والأساليب، نشاط جديد في مفهومه، وفي طبيعة الدور الذي يؤديه، ليس في البلدان النامية فحسب، ولكن حتى في البلدان المتقدمة. فلم يعرف هذا النشاط في بريطانيا، وفي الولايات المتحدة الأمريكية،إلا قبل الحرب العالمية الأولى بقليل. ولم يستخدم هذا النشاط، على نطاق واسع، في هذين البلدين، إلا أثناء الحرب العالمية الثانية، فضغط الالتزامات الحربية، وظروف الحرب الصعبة التي واجهت هذين البلدين، ونقص المواد الأولية، وكثرة المشاكل الإدارية والتنظيمية دفعت هذين البلدين للبحث عن أفضل الطرق لاستخدام ما بين أيديهما من وسائل وإمكانيات لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. وقد حظي هذا النشاط باهتمام كبير في العديد من دول العالم المتقدمة والنامية في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، فأنشأت تلك الدول وحدات استشارية ضمن أجهزتها الإدارية للقيام بالدراسات والأبحاث في مجال التنظيم والأساليب.

ويطلق على هذا النشاط باللغة الانجليزية، في بريطانيا، اصطلاح (Organization and Methods) «التنظيم والأساليب» ويشار إليه بصورة مختصرة (O&M) وذلك بأخذ الحروف الأولى من الاصطلاح الانجليزي السابق ذكره. وقد أصبح التعبير المختصر لهذا النشاط وهو الـ (O&M) شائعاً في معظم بلدان العالم حتى في البلدان التي لا تتكلم اللغة الانجليزية. وقد تغير اسم هذا النشاط حديثاً في بريطانيا، على إثر تقرير فولتون، فأصبح مسمى الوحدات المتخصصة فيه (Management Services Units) «وحدات الخدمات الإدارية».

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فيطلق على هذا النشاط عدة مسميات وهي:

(Organization and management) «التنظيم والإدارة» و (Systems and proce-dures) «الأنظمة والإجراءات»، و(Administrative Analysis)، و(Management Analysis) «التحليل الإداري».

وأما في الأقطار العربية، فيطلق على هذا النشاط أيضاً عدة مسميات، فيسمى بـ «التنظيم والأساليب»، و«الخدمات الإدارية»، و«التنظيم وطرق العمل»، «التنظيم والإدارة» . ومن الواضح أن التسميات العربية لهذا النشاط ما هي أساساً إلا ترجمة للتسميات الغربية، وهي ترجمة للتسمية الانجليزية لهذا النشاط وهي (Organization and Methods) و (Management services) «التنظيم والأساليب» أو «الخدمات الإدارية»، أو للتسمية الأمريكية له الشائعة في بعض الدول العربية وهي (Organization and Management) «التنظيم والإدارة» .

وبالنسبة لمسميات أجهزة التنظيم والأساليب في بعض الدول العربية فهي كما يلي[1]:

1. المملكة العربية السعودية : يطلق على الجهاز المركزي مسمى «الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة» وعلى الوحدات في الوزارات «وحدات التنظيم والإدارة» .
2. الجمهورية العراقية : يسمى الجهاز المركزي بـ «المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري»، أما في الوزارات فتوجد أقسام للتنظيم والأساليب».
3. جمهورية مصر العربية : يسمى الجهاز المركزي بـ «الإدارة المركزية للتنظيم وطرق العمل»، وفي الوزارات توجد «وحدات للتنظيم والإدارة» .
4. المملكة الأردنية الهاشمية : يطلق على الجهاز المركزي اسم «قسم التنظيم والأساليب»، وتوجد في بعض الوزارات «وحدت للتنظيم والأساليب» أو «وحدات للتطوير الإداري والتدريب» .
5. جمهورية السودان الديمقراطية : يسمى الجهاز المركزي بـ «إدارة التنظيم والإصلاح الإداري»، وتوجد في الوزارات «وحدات للخدمات الإدارية»
6. الجمهورية العربية السورية : يسمى الجهاز المركزي بـ «مركز تطوير الإدارة والإنتاجية»، ولا توجد وحدات للتنظيم والأساليب في الوزارات (حتى 1976م) . والتنظيم والأساليب (O&M) «اصطلاح يستعمل بشكل عام،

(1) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بحوث الحلقة الدراسية للتنظيم والإدارة في الدول العربية التي عقدت بدمشق في الفترة من 11/12 – 16/12/1976م.

لوصف نشاطات جماعات من الناس يعملون في الأجهزة الحكومية، أو في أجهزة القطاع الخاص، ويطلب منهم تقديم الإرشاد والمشورة للإداريين في مسائل التنظيم وطرق العمل (الإجراءات)، وذلك بهدف زيادة الكفاءة في العمل الذي يشرف عليه الإداري، ويكون ذلك إما بتقديم خدمة أفضل، أو بتقديم خدمة بتكلفة أقل، أو بتقديم خدمة أفضل وبتكلفة أقل »[1].

أما الهدف الأساسي للتنظيم والأساليب، فهو تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المنظمات بأعمالها، بغرض تحقيق أكبر استفادة من الموارد الطبيعية والإنسانية والمالية المتوفرة لدى المنظمة .

ويهتم نشاط التنظيم والأساليب، بدراسة التنظيم والإجراءات (طرق العمل) في المنظمات بهدف الوقوف على مدى فعاليتها، ولأجل إدخال التحسينات اللازمة عليها. وتتضمن الدراسة التنظيمية لمنظمة ما، دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكيفية تقسيم العمل بين الإدارات فيها وذلك لأجل إجراء التغييرات المناسبة على التنظيم الإداري في المنظمة، كإلغاء بعض الإدارات والأقسام، أو ضمها إلى بعضها . أو إحداث إدارات بمسميات جديدة، وتحديد اختصاصات الإدارات القائمة والمحدثة، ووضع الخرائط التنظيمية لها، وإعادة تنظيم جهاز المنظمة، بوجه عام، على أسس علمية سليمة . أما دراسة الإجراءات (طرق العمل) فتشمل التعرف على الإجراءات الموجودة في المنظمة، ودراستها دراسة تحليلية لأجل تحسينها وتبسيطها، وتصميم إجراءات جديدة مناسبة للأعمال الجديدة .

اسباب إنشاء وحدات التنظيم والأساليب

يعتبر الاهتمام بالتنظيم والإجراءات الإدارية في المنظمة، من الواجبات الأساسية للرئيس الإداري . ولكن الرؤساء الإداريين، في المستويات الإدارية العليا، لا يجدون متسعاً من الوقت للقيام بتلك الأعمال . فانشغالهم بالأمور الهامة ، ذات الطابع العام، كرسم السياسة العامة، والتخطيط، والاتصالات الخارجية، والإشراف على أعمال الموظفين، والقيام بالأعمال اليومية، تستنفد معظم أوقاتهم . يضاف إلى ذلك أن نشاط التنظيم والأساليب أصبح تخصصاً فنياً هاما، يتطلب دراسات وخبرات خاصة لا تتوفر لدى بعض الرؤساء الإداريين . لهذا أصبح من الضروري إنشاء أجهزة متفرغة

(1) H.M.S.O. The Practice of O & M (London. Her Majesty's Stationary office. 1969). P.9.

ومتخصصة في التنظيم الإداري وبحوثه، تقوم بإجراء الدراسات، وبتقديم التوصيات والمقترحات في أمور التنظيم والإدارة، وبإبداء الرأي والنصح والمشورة للرئيس الإداري في كل ما يعرض له من مشاكل في المنظمة التي يرأسها. وقد أنشأت بالفعل العديد من دول العالم، وحدات للتنظيم والأساليب في أجهزتها الإدارية وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية، لتقديم الرأي والمشورة للرئيس الإداري في كل ما يعرض له من أمور تنظيمية وإدارية

اختصاصات وحدات التنظيم والأساليب

تقوم وحدات أو أقسام التنظيم والأساليب، أو التنظيم والإدارة بعدد من الأعمال والاختصاصات. وتختلف هذه الأعمال في نوعيتها وأهميتها باختلاف البلدان الموجودة فيها الوحدات، والقوانين والأنظمة التي تحدد اختصاصاتها . إلا أن هناك نشاطات هامة، تقوم بها معظم وحدات التنظيم والأساليب في دول العالم، وهي كما يلي:

1. إجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم الإداري Organization Studies: يقوم خبراء التنظيم والأساليب بوضع القواعد والأسس التي تقوم عليها المنظمة (الإدارة) الجديدة عند إنشائها لأول مرة، وذلك حسب الأسس العلمية للتنظيم. ويشمل هذا العمل تحديد الأهداف والمهام للإدارات، وعلاقة الإدارات بعضها ببعض، وغيرها من الأمور الهامة في التنظيم . أما بخصوص المنظمات (الإدارات) القديمة، فيقوم الخبراء بإجراء الدراسات التنظيمية لها، لأجل التعرف على المشاكل التي تعرقل سير العمل في تلك المنظمات، وتقديم التوصيات والمقترحات لإزالة تلك العقبات والمشاكل [1].
2. تصميم الأساليب وطرق العمل اللازمة للقيام بأي عمل جديد : ويتضمن هذا النوع من الأعمال وضع وتحديد الخطوات المتسلسلة اللازمة للقيام بالعمل الجديد قبل البدء بتنفيذ عملياته . ويطلق على هذا النوع من العمل اسم تخطيط الإجراءات (Procedures Planning) [2].

(1) John Pifiner and S. Lane. A Manual for admin. Analysis, (University of Southern California. School of Pub. Adm.) pp.4-5.

(2) Victor Lazzaro, Systems and Procedures, (Englwood Clifs, Prentice-Hall, 1965) pp.5-6.

3. دراسة طرق القيام بالعمل (القديمة) لأجل تبسيطها وتحسينها : وتجري ممارسة هذا العمل من حين إلى آخر بقصد تحسين طرق وأساليب القيام بالعمل، وإتباع أحدث الوسائل للقيام به . ويمارس هذا النشاط، بصورة مستمرة، بواسطة وحدات التنظيم والأساليب في معظم دول العالم [1].
4. إنشاء وسائل الرقابة اللازمة لمراقبة القيام بالأعمال : ويتضمن هذا النشاط إعداد نماذج ومعايير الكفاية، ووضع معدلات الأداء المناسبة . فيضع خبراء التنظيم والأساليب النماذج والمعايير التي يسترشد بها الرئيس الإداري في ممارسة الرقابة على الموظفين : وفي تقييم أدائهم [2].
5. إعداد أدلة الإجراءات (طرق العمل) المتبعة في المنظمة : ويتضمن الدليل وصفاً للمراحل التي تمر بها العمليات والإجراءات الإدارية في المنظمة . ويفيد الدليل في إطلاع القائمين بالعمل والرؤساء والجمهور على الوسائل والإجراءات المتبعة في القيام بالعمل [3].
6. دراسة مدى إمكانية الاستفادة من الآلات والأجهزة المكتبية، والحاسبات الآلية : وذلك في الإدارات والمصالح الحكومية، لاسيما تلك التي تساعد في رفع مستوى الإنتاج في تلك الإدارات، وتقديم التوصيات والاقتراحات بخصوص شراء أو استئجار تلك الآلات [4].
7. دراسة طلبات إحداث الوظائف : ويشمل هذا العمل دراسة طلبات الوزارات والإدارات من الوظائف الجديدة، وتحديد ما تحتاجه تلك الأجهزة من الوظائف، ومستويات تلك الوظائف [5] .
8. دراسة تصميم المكتب office Layout Study : وتشمل دراسة الغرف والأمكنة المعدة للعمل، واقتراح أفضل الطرق لترتيب المكاتب والأثاث، والأجهزة، بحيث تؤدي إلى تسهيل سير العمل، وسرعة انجازه،والى توفير أكبر قدر من الراحة للموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم [6].

(1,2,3) Victor Lazzaro, Systems and Procedures, (Englwood Clifs, Prentice-Hall, 1965) pp.5-6.

(4) G.E.Milward, Organization and Methods, (London, Macmillan & Co. Ltd., 1959), pp. xvIII-xIx.

(5,6) John Pifiner and S. Lane. A Manual for Admin. Analysis, (University of Southern California, School of Pub. Adm.)pp.4-5.

9. إدارة النماذج Forms management : وتشمل المساعدة في تصميم النماذج وفي دراسة النماذج المستخدمة في المنظمات، وفي تطبيق برامج مراقبة النماذج لأجل التخلص من النماذج القديمة، وفي تدريب الموظفين على أفضل الطرق لتصميم النماذج [1].

10. إدارة التقارير Reports Management : وتشمل وضع السياسة للمنظمة بخصوص إعداد التقارير، وتنظيمها، وتحقيق أكبر استفادة منها . كما تشمل دراسة وتحليل التقارير التي ترفع عن سير العمل في المنظمة، وذلك لأجل القضاء على الازدواجية في التقارير، والتخلص من التقارير غير الضرورية، وتنظيم التقارير الموجودة لدى المنظمات، ووضع قوائم بأسمائها، ومحتوياتها، لتكون مصدراً من مصادر المعلومات عن المنظمة[2].

11. إدارة السجلات Records Management : وتشمل وضع السياسة للمنظمة بخصوص الاحتفاظ بالسجلات والوثائق الهامة، وقواعد التخلص من السجلات والوثائق غير الهامة [3].

12. تقديم الخدمات الاستشارية لجميع المستويات الإدارية في المنظمات : فيما يتعلق بالعمليات الإدارية الرئيسية، كالتخطيط، والتنظيم، والتوظيف، وترتيب الوظائف، والتدريب، والإدارة المالية [4] .

13. خلق الوعي بين الرؤساء والموظفين بأهمية تحسين طرق القيام بالعمل (الإجراءات) وتبسيطها، وتشجيعهم على إدخال التحسينات على أساليب عملهم، وعلى تصحيح ما ينشأ من أخطاء أو عوائق أثناء قيامهم بأعمالهم .

14. متابعة البحوث والتطورات الحديثة في مجال التنظيم والأساليب، والمعدات والآلات المكتبية، وتقديم التوصيات المناسبة بهذا الخصوص .

(1,2,3) U.S. Bureau of the Budget, Management Analysis, (Washington, October, 1959), pp.57-73.

(4) John Pifiner and S. Lane. A manual for Admin. Analysis, (University of Southern California. School of Pub. Adm.)p.4-5.

وإذا قارنا بين هذه القائمة، وبين اختصاصات وحدات التنظيم والأساليب في عدد من دول العالم،فإننا نجد أن هناك تشابها كبيراً بينها في الأعمال وفي المهام والمسؤوليات، إلا أننا قد نجد أن وحدات التنظيم والأساليب، في بعض البلدان، تتمتع باختصاصات أوسع من الاختصاصات التي تتمتع بها وحدات التنظيم والأساليب في بلاد أخرى . وبوجه عام، فإنه يلاحظ أن وحدات التنظيم والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي غيرها من البلدان التي تأثرت بالتجربة الأمريكية، تتمتع باختصاصات أكثر، ونطاق عملها أوسع، من وحدات التنظيم والأساليب التي تأثرت بالتجربة البريطانية . ولعل ذلك يعود إلى أن تجربة كل بلد منهما في هذا المجال تختلف عن تجربة البلد الآخر . والى مفهوم الإدارة، الذي هو أعم وأشمل من مفهوم طرق العمل .

ارتباط أجهزة التنظيم والأساليب

تقوم بممارسة نشاط وأعمال التنظيم والأساليب، في البلاد التي يوجد فيها هذا النشاط، أجهزة متخصصة يطلق عليها اسم وحدات التنظيم والأساليب أو وحدات التنظيم والإدارة . ويشرف على هذا النشاط وينظمه إدارة مركزية يطلق عليها اسم الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب أو الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة . وتتبنى هذه الإدارة فكرة نشر هذا النشاط في الجهاز الحكومي، وذلك بالمساعدة في إنشاء وحدات للتنظيم والأساليب في الوزارات والإدارات الحكومية الكبيرة .

وترتبط الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب في معظم دول العالم بالجهة المسؤولة عن النشاط المالي للدولة . ففي بريطانيا، وفرنسا، والمملكة العربية السعودية، فإن الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب مرتبطة بوزارة المالية . وفي الولايات المتحدة الأمريكية فإنها مرتبطة بمكتب الموازنة العامة الملحق بمكتب رئيس الجمهورية . وسبب ذلك كما يبينه الأستاذ ليونارد وايت (Leonard White) – هو أن موظفي الموازنة بحاجة لمعرفة ما إذا كانت الاعتمادات المطلوبة في مشاريع موازنات الوزارات، تمثل حاجة حقيقية لمواجهة الأعباء في نطاق الإدارة، أم أن سببها راجع إلى سوء تنظيم تلك الإدارات، ولذلك فإن خبراء التنظيم والأساليب، هم الذين يتولون تزويدهم بتلك البيانات والمعلومات . ولهذا فإننا نلاحظ أنه تسند إلى الإدارة المركزية، وإلى وحدات التنظيم والأساليب، مهمة إجراء الدراسات التنظيمية للمنظمات، ومراجعة مشروعات إنشاء الأجهزة الجديدة، لتحديد مدى حاجتها من القوى البشرية، ومن الآلات والأجهزة المكتبية .

أما بالنسبة لموقع وحدات التنظيم والأساليب في البناء التنظيمي للمنظمات (الوزارات والإدارات الحكومية) فيفضل أن ترتبط برئيس المنظمة الموجودة فيها أو بأحد كبار الموظفين فيها لكي تنال الدعم والتأييد اللازمين لما تقوم به من أعمال في المنظمة، ولكي تحظى بالاحترام والتقدير من الإدارات والأقسام التي تتكون منها المنظمة . ويلاحظ في بعض الأحيان ربط وضم وحدة التنظيم والأساليب الى قطاع التخطيط والموازنة، ويطلق عليها حينئذ اسم «وحدة التنظيم والتخطيط والميزانية » وينتج عن ذلك تحول في أعمال الوحدة عن أعمال التنظيم والأساليب الأساسية، فيطغى التخطيط الاقتصادي على التخطيط الإداري . ويصبح الاهتمام منصباً على أعمال التخطيط والموازنة، ولا تنال أعمال التنظيم والأساليب إلا النزر اليسير من نشاطات الوحدة . وأرى في حالة وجود مثل هذه الحالة، فصل وحدة التنظيم والأساليب عن وحدة التخطيط والموازنة، وربطها بالرئيس الأعلى، فذلك مما يدعم الوحدة، ويدفعها إلى الأمام في ممارسة نشاطها في مجال التنظيم والأساليب .

علاقة الإدارة المركزية بوحدات التنظيم والأساليب

إن العلاقة بين الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب، وبين وحدات التنظيم، وتشبه إلى حد كبير نفس العلاقة بين الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب في وزارة الخزانة البريطانية وأقسام التنظيم والأساليب في الإدارات الحكومية .

وتتلخص هذه العلاقة، في أنها علاقة استشارية فنية بحتة، فالإدارة المركزية لا تملك سلطة تنفيذية على الأقسام، وليست لديها الصلاحية لإعطاء الأوامر والتوجيهات لتلك الأقسام . ويقتصر عمل الإدارة المركزية في المساعدة في إنشاء وحدات التنظيم والأساليب في الإدارات، وذلك ببحث الإدارات على إنشاء وحدات للتنظيم والأساليب ضمن أجهزتها الإدارية، وبالمساعدة في اختيار الموظفين لتلك الوحدات . ثم بتقديم المساعدة لتلك الوحدات في مجال التنظيم والأساليب، وتكون بعقد الدورات التدريبية لموظفي التنظيم والأساليب، وبتزويدهم بالمعلومات الفنية في مجال التنظيم والأساليب، ويتحقق ذلك باختيار وتوزيع الكتب والنشرات والتقارير في حقل التنظيم والأساليب على تلك الوحدات . وبعقد الاجتماعات الدورية لرؤساء تلك الوحدات لبحث المشاكل التي تواجههم .ثم تقديم المشورة والمساعدة لوحدات التنظيم والأساليب في جميع المشاكل التي تواجهها أثناء قيامها بأعمالها، وذلك على أساس من المساواة والتعاون فيما بينها .

وتجدر الإشارة، إلى أن الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب في العديد من دول العالم، تقوم بدورين رئيسيين : فهي تقوم بدورها كجهاز مركزي موكول إليه أعمال ومسؤوليات التنظيم في الدولة بوجه عام، ولذا فإنها تقوم بتقديم الخدمات الاستشارية، بكافة أنواعها لوحدات التنظيم والأساليب في الوزارات الحكومية، كما تقوم بدراسة المشاكل ذات الصفة العامة التي تدخل ضمن نطاق عدد من الأجهزة الحكومية .

أما الدور الثاني فيتعلق بعملها كوحدة متخصصة للتنظيم والأساليب لخدمة الوزارة المرتبطة بها، ولخدمة الوزارات والإدارات الأخرى التي لا توجد فيها وحدات للتنظيم والأساليب، وسأوضح ذلك في الفصل الثاني، وذلك بذكر أمثلة لاختصاصات الإدارات المركزية ووحدات التنظيم والأساليب لعدد من البلدان .

علاقة أجهزة التنظيم والأساليب بالأجهزة الإدارية الأخرى

إن أجهزة التنظيم والأساليب أجهزة استشارية (Staff Agencies) وليست أجهزة تنفيذية (Line Agencies)، فليس لدى أجهزة التنظيم والأساليب صلاحيات إلزامية لتنفيذ توصياتها ومقترحاتها . ولهذا فإن مهمتها تقتصر، كأجهزة استشارية، على إجراء الدراسات بخصوص ما يواجه المنظمات من مشاكل وعقبات، ثم إعداد التقارير التي تتضمن التوصيات والمقترحات، وتقديم تلك التقارير إلى الرؤساء الإداريين المسؤولين عن سير العمل، والذين يملكون الصلاحيات التنفيذية لإخراج تلك التوصيات إلى حيز الوجود . ومما يجدر ذكره أن للرئيس الإداري كامل الحرية في الأخذ بالتوصيات المقدمة إليه أو برفضها ويعود،إليه الأمر النهائي في البت في مثل تلك الأمور .

أما عن الفوائد، والجوانب الإيجابية، التي تتحقق من كون أن وحدات التنظيم والأساليب أجهزة استشارية فهي، أنها تشجع تلك الوحدات على القيام بأعمالها بصورة جيدة، حيث أن توصياتها لن يؤخذ بها إلا إذا كانت جيدة وملائمة لأوضاع المنظمة .كما يحتم ذلك على المستشار الإداري (خبير التنظيم) أن يكتسب ثقة الرؤساء والموظفين في المنظمة التي يقوم بإجراء دراسة لها، وذلك لأجل كسب تعاونهم معه، ومساعدتهم له أثناء قيامه بدراسته، ثم الاهتمام بالتوصيات التي يقدمها، والتعاون في سبيل تطبيقها وإدخالها إلى المنظمة فيما بعد[1] .

(1) Thomas Kingdom, Improvements of Organization and Management in Public Administration, (Brussels, International Institute of Administrative Seinces, 1960), pp. 55-56.

ويعلل سبب إعطاء وحدات التنظيم والأساليب دوراً استشارياً إلى التبرير المنطقي التالي : وهو أنه لو أعطيت تلك الوحدات صلاحيات إلزامية وتنفيذية، فإن هذا الوضع سيؤدي إلى التصادم بين الرؤساء التنفيذيين للإدارات وبين خبراء محللي التنظيم والأساليب . فالرئيس الإداري الذي تفرض عليه فرضاً بعض التغييرات في الإدارة التي يرأسها بواسطة وحدة التنظيم والأساليب، فإنه لا يتحمس، ولا يتعاون، في سبيل إنجاح تلك التغييرات . حتى أنه يعتبر نفسه غير مسؤول عن الفشل الذي قد يحدث في المنظمة نتيجة فرض بعض التغييرات في إدارته[1].

وإنطلاقاً من المبدأ القائل بأن الإصلاح الإداري يجب أن يكون نابعاً من الداخل، وصادراً عن رغبة الرؤساء الإداريين في إدخال الإصلاح الإداري إلى منظماتهم، لذا خولت وحدات التنظيم والأساليب صلاحيات استشارية ولم تعط صلاحيات تنفيذية.

إلا أن هذا الدور الاستشاري لوحدات التنظيم والأساليب لا يخلو من بعض الجوانب السلبية، فقد يقاوم بعض الرؤساء الإداريين محاولات الإصلاح الإداري في إداراتهم، ويرفضون ما يقدم إليهم من توصيات ومقترحات، وهذا يؤدي إلى تعثر محاولات الإصلاح في تلك المنظمات، وإلى تخلفها عن مواكبة أجهزة الدولة الأخرى . ولمعالجة مثل هذه الحالة، فإن نتائج الدراسات والتوصيات تعرض، أحياناً، على رئيس إداري أعلى من الرئيس الذي يقاوم الإصلاح، وإذا ما اقتنع الرئيس الإداري الكبير بوجاهة وأهمية التوصيات فإنه يتبناها، ويأمر بتنفيذها في الإدارات المعنية . وبهذا فإن توصيات خبراء التنظيم والأساليب تنفذ في تلك الإدارة ولكن بواسطة السلطة التنفيذية الممنوحة للرئيس الإداري الكبير، وليس بواسطة خبير التنظيم والإدارة، إلا أنه لا يستحسن اللجوء إلى هذه الوسيلة، إلا في الحالات النادرة، ويفضل أن يسود، بشكل دائم، أسلوب الإقناع والتفاهم بين الرؤساء الإداريين، وبين خبراء التنظيم والإدارة (المستشارون الإداريون) .

(1) Thomas Kingdom, Improvements of Organization and Management in Public Administration, (Brussels, International Institute of Administrative Seinces, 1960), pp. 55-56.

الفصل الثاني

التطوّر التاريخي للتنظيم والأساليب

الفصل الثاني

التطوّر التاريخي للتنظيم والأساليب

أولاً – التنظيم والأساليب في الغرب

يعتبر نشاط التنظيم والأساليب وليد الحركة العلمية في الإدارة . فإليها وإلى روادها أمثال فردريك تايلور، وهنري جانت، وفرانك جلبرث، يرجع الفضل في قيام وحدات للتنظيم والأساليب في القطاع الخاص . أما على صعيد الحكومات، فإن وزارة الخزانة في بريطانيا لعبت دوراً هاماً في تطوير هذا النشاط . فقد بدأت بوادر أفكاره وتطبيقاتها فيها، ومنها انتشرت تلك الأفكار والتطبيقات إلى الوزارات والإدارات الأخرى، ثم إلى البلدان المرتبطة ببريطانيا، ومن ثم انتشرت في العديد من بلدان العالم .

وقد أصبح الاهتمام بنشاط التنظيم والأساليب كبيراً في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، فالعديد من بلدان العالم قد أنشأت وحدات للتنظيم والإدارة في أجهزتها الحكومية لتقوم بتقديم خدمات استشارية في مجال التنظيم والأساليب في الوزارات والمصالح الحكومية .

ويلقى نشاط التنظيم والأساليب اهتماماً ملموساً من الأمم المتحدة، فقد اعتبرته قسماً من برنامجها للمساعدة الفنية للبلدان النامية . وزودت العديد من تلك الدول بخبراء مختصين في مجال التنظيم والأساليب للمساعدة في إنشاء وحدات للتنظيم والأساليب فيها، وفي تدريب الموظفين من مواطني تلك الدول على هذا النشاط . وتساهم الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق برنامج المساعدة الفنية للبلدان النامية على تقديم الخبراء والتدريب في مجال التنظيم والأساليب، ويساهم المعهد الدولي للعلوم الإدارية في بروكسل في بلجيكا بتزويد المعلومات، وبتدريب الموظفين في مجال التنظيم والأساليب، وبعقد المؤتمرات السنوية لتبادل الخبرات والتجارب في مختلف المجالات الإدارية بين العديد من بلدان العالم .

وحيث أنه يصعب إلقاء الضوء على خبرات وتجارب العديد من دول العالم التي يوجد فيها نشاط التنظيم والأساليب، وتوجد فيها وحدات للقيام بالأعمال الداخلية ضمن اختصاصات هذا النشاط، لذا فإنني سأقتصر في هذا البحث على تجربة دولة غربية واحدة وهي بريطانيا فهذه الدولة ساهمت بدور كبير في تطوير أفكار نشاط التنظيم والأساليب، وفي نشرها في العديد من بلدان العالم .. وسأبدأ أولاً بعرض خبرات بريطانيا.

تجربة بريطانيا في مجال التنظيم والأساليب

لعبت وزارة الخزانة في بريطانيا دوراً كبيراً في تطوير نشاط التنظيم والأساليب، فإليها يرجع الفضل في تطويره وفي إدخاله إلى مجال الأعمال في الأجهزة الحكومية .

(أ) التطور التاريخي للتنظيم والأساليب في بريطانيا

وإذا حاولنا أن نبحث عن الجذور التاريخية لنشاط التنظيم والأساليب في بريطانيا فإننا نجد أنه من الصعب تحديد تاريخ بداية هذا النشاط، إلا أنه يمكن اعتبار الإشارة التي وردت في تقرير لجنة إدارة الخزانة البريطانية – Treasury Depart mental Committee عام 1877م كأول إشارة مكتوبة حول هذا النشاط . وقد تضمن ذلك التقرير دراسة حول إمكانية إدخال الآلة الكاتبة إلى الإدارات الحكومية. وتضمنت فقرات التقرير، وصفاً للآلة الكاتبة ولإمكانية إدخالها إلى الجهاز الحكومي وسنقتطف من التقرير الفقرتين التاليتين :

«إن هذه الآلة (الآلة الكاتبة)، تشبه قلم الحبر الكهربائي (Electric pen) وهي من أصل أمريكي، وقد اخترعها السادة ريمنجتون وأولاده، وهي تشبه في شكلها وحجمها آلة النسيج التي يرتبط اسم هؤلاء المخترعين بها (ريمنجتون) » .

وتضمن التقرير الملاحظة التالية :

«ومن الأفضل إدخال هذه الآلة بشكل تدريجي (إلى الإدارات الحكومية)، ويمكن شراء عدد من هذه الآلات، بحيث توزع على الإدارات (بشكل إعارة)، لتجرب خلال فترة محدودة من الزمن، وإذا ثبت أنها توفر بشكل معقول، في الجهود الكتابي وفي عدد الموظفين، وإذا رغبت تلك الإدارات فيما بعد، في الاحتفاظ بتلك الآلات فإنه يمكن إبقاؤها لتستعمل فيها بشكل دائم » .

وفي سنة 1919م وعلى ضوء توصيات لجنة براد بوري (Bradbury Committee) تم إنشاء أول قسم للبحوث في وزارة الخزانة البريطانية تحت إسم قسم البحوث في وزارة الخزانة (Treasury Investigating Section) ، وقد كان ذلك القسم يتألف من ثلاثة أفراد، وينحصر عملهم في إبداء المشورة للإدارات بشأن استخدام الآلات والأجهزة المكتبية،وبتطوير التنظيم وأساليب العمل المعتادة .

وبقي القسم على تلك الحالة، بدون زيادة في عدد موظفيه، وبدون إعطائه دوراً هاماً في الجهاز الحكومي، حتى بداية الحرب العالمية الثانية، عندما أصبح من الواضح ضرورة الإهتمام بذلك القسم وتقويته، وذلك بسبب ضغط الالتزامات الحربية، وبسبب المشاكل التي واجهتها بريطانيا في مجالات النقل والتموين والإعداد الحربي، وبسبب النقص في الأيدي العاملة في الجهاز الإداري . لذلك أصبح من الضروري الاستعانة بالخبراء المختصين لدراسة المشاكل والأوضاع التنظيمية والإدارية في الأجهزة المختلفة، وتقديم التوصيات بأفضل الوسائل والطرق لانجاز الأعمال . ولهذا فإن عدد موظفي ذلك القسم قد ازداد زيادة مطردة خلال سنوات الحرب . ففي سنة 1940م ازداد عدد موظفيه من (3) أفراد إلى (5) أفراد . وفي سنة 1941م ارتفع عددهم إلى (35) موظفاً، وكان من بينهم العالم الإنجليزي المشهور في حقل الإدارة السيد لنيدال أيرويك (L Urwick) ، وارتفع العدد إلى (46) موظفاً في سنة 1942م .

وحسب توصيات تقرير ريد يونج (The Ried Young Report) في سنة 1941م . أنشئت أقسام للتنظيم والأساليب في الوزارات والإدارات الكبيرة ، وبذلك أصبحت هنالك إدارة مركزية للتنظيم والأساليب تابعة لوزارة الخزانة البريطانية، وأقسام للتنظيم والأساليب في الوزارات والمصالح الكبيرة . وقد وصل عدد العاملين في شؤون التنظيم والأساليب في بريطانيا في عام 1950م إلى (375) موظفاً من بينهم (67) موظفاً في الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب في وزارة الخزانة و(308) موظفين في وحدات التنظيم والأساليب موزعين على (17) وزارة وإدارة حكومية كبيرة .

أما بخصوص تسمية أجهزة هذا النشاط (نشاط التنظيم والأساليب)، فقد بدأ أولاً قسم البحوث عند إنشاء أول قسم للبحوث في وزارة الخزانة البريطانية في سنة 1919م (Treasury investigating Section) وقد تغير هذا الاسم رسمياً في سنة

1941م . عندما أصدرت وزارة الخزانة مذكرة بهذا الخصوص تنص «على أن قسم البحوث في وزارة الخزانة سيصبح شعبه (إدارة) التنظيم والأساليب » (Organization and methods Division) وأن أسماء الموظفين العاملين في مجال الأبحاث سيصبح «مستشارون للتنظيم » (Organization Advisers) .

(ب) علاقة الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب بالأقسام في الوزارات

أما عن علاقة الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب في وزارة الخزانة بأقسام التنظيم والأساليب في الوزارات والإدارات الحكومية الأخرى، فهي علاقة استشارية فنية بحته . فالإدارة المركزية لا تملك سلطة تنفيذية على الأقسام، وليست لديها الصلاحية لإعطاء الأوامر والتوجيهات لتلك الأقسام . ويقتصر عمل الإدارة المركزية في هذا المجال على تقديم المساعدة لأقسام التنظيم والأساليب . بواسطة تدريب موظفيها، وبتزويدهم بالمعلومات الفنية (الكتب والنشرات) في مجال التنظيم والأساليب . كما تقوم الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب بتقديم خدمات التنظيم والأساليب إلى خمسين إدارة حكومية لا توجد فيها أقسام للتنظيم والأساليب .

(ج) الأعمال التي تقوم بها الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب

ومن الأعمال الهامة التي تقوم بها الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب ما يلي:

1. تنظيم الدورات التدريبية لجميع موظفي التنظيم والأساليب .
2. عقد الاجتماعات الدورية لرؤساء أقسام التنظيم والأساليب في الو زارت والإدارات الحكومية .
3. القيام بدراسة المشاكل ذات الصفة العامة والتي تدخل ضمن نطاق عدد من الوزارات والإدارات .
4. توزيع الكتيبات والنشرات والتقارير ذات الفائدة العامة على أقسام التنظيم والأساليب .
5. تبادل المعلومات مع الأقسام الموجودة في الوزارات والإدارات .
6. تقديم الاستشارات الفنية للوزارات فيما يتعلق بالآلات والأجهزة المكتبية .

7. طبع ونشر مجلة دورية في التنظيم والأساليب، كان إسمها سابقاً مجلة التنظيم والأساليب O&M Bulletin وأصبح إسمها حالياً مجلة الخدمات الإدارية Management Services Bulletin
8. إعارة وانتداب بعض خبرائها للوزارات لأجل القيام بالدراسات التنظيمية فيها.
9. المساعدة في اختيار الموظفين لأقسام التنظيم والأساليب في الوزارات .
10. تقديم المشورة والمساعدة في جميع الأوقات لأقسام التنظيم والأساليب، وعند الطلب، وعلى أساس من المساواة والتعاون فيما بينها .

ثانياً – التنظيم والأساليب في البلاد العربية

إن نشاط التنظيم والأساليب نشاط جديد، وحديث العهد ليس في البلاد العربية فحسب، ولكن في معظم بلدان العالم . فلم يبدأ الاهتمام به بشكل كبير وواضح في بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية إلا خلال الحرب العالمية الثانية وتوسعت في إدخاله إلى الأجهزة الحكومية بشكل أكبر في الفترة التي أعقبت الحرب، وقد تأثرت العديد من بلدان العالم بالتجربة البريطانية، والفرنسية والأمريكية، فاقتبست منها وأدخلت نشاط التنظيم والأساليب إلى الأجهزة الحكومية فيها . وتم ذلك على نطاق واسع بعد الحرب العالمية الثانية .

أما بالنسبة للبلدان العربية فإن هذا النشاط لا يزال حديث العهد فيها، وقد بدأ أولاً في مصر، فقد بدئ بإدخاله فيها منذ أوائل الخمسينات من القرن الماضي، وأدخل في لبنان سنة 1959م . أما في المملكة العربية السعودية فقد أدخل إليها هذا النشاط في سنة 1964م . وفي الأردن سنة 1967م . وفي العراق سنة 1970م . ولا تزال عدة بلدان عربية، حتى وقتنا الحاضر، لم تطبق هذا النشاط ولم تدخله إلى أجهزتها الحكومية . وتجدر الإشارة في هذا المجال، إلى أن تجربة إدخال هذا النشاط إلى بعض البلدان العربية قد تعثرت، وأنه لم يكتب له النجاح في جميع البلدان العربية التي حاولت إدخاله إلى أجهزتها الحكومية. وسأناقش في هذا القسم تجربة بلدين عربيين هما المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية .

وسأعرض أولا تجربة السعودية، فقد حققت نجاحاً ملحوظاً في ممارسة نشاط التنظيم والأساليب، وفي إدخاله إلى الوزارات والإدارات الحكومية فيها، وقد تخطت

مرحلة التجربة والتأسيس، ودخلت مرحلة البلوغ والنضوج، آملاً أن تحذو حذوها الدول العربية الأخرى فتولي هذا النشاط عناية أكبر . وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه، نشاط التنظيم والأساليب في تحقيق الإصلاح الإداري المستمر الذي يعتبر شرطاً أساسياً هاماً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تجربة المملكة العربية السعودية في مجال التنظيم والأساليب

(أ) التطور التاريخي للتنظيم والإدارة في المملكة

يطلق على نشاط التنظيم والأساليب والإدارة في المملكة العربية السعودية اسم «التنظيم والإدارة » وهو من ثمرات ونتائج برنامج الإصلاح الإداري الذي بدأ في أواخر عام 1963م . فقد عني الخبراء بنشاط التنظيم والإدارة، وأوصوا بإنشاء جهاز حكومي متخصص في أعمال التنظيم والإدارة يتولى بمساعدة وحدات مماثلة في الوزارات والدوائر الرئيسية في الدولة القيام بالمهمات الرئيسية الآتية :

1. متابعة تنفيذ الدراسات التي قدمها خبراء الإصلاح الإداري والتي تبنتها اللجنة العليا للإصلاح الإداري .
2. أخذ زمام المبادرة بالنسبة لما تتطلبه مستقبلاً أعمال هذه الأجهزة ونشاطاتها الإدارية والتنظيمية من دراسات وخدمات فنية واستشارية، تساعد في زيادة فاعلية هذه الأجهزة وتعمل على تحويل مفاهيم وأساليب العمل والإجراءات القائمة فيها، بصورة تدريجية لتتماشى مع طرق وأساليب الإدارة الحديثة في الدول الأكثر تطوراً .

وقد أنشئت أول وحدة للتنظيم والإدارة في السعودية في وزارة المالية والاقتصاد الوطني، وهي الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، وتم إنشاؤها في سنة 1964م . وكان إنشاؤها نتيجة توصيات خبراء الإصلاح الإداري (خبراء مؤسسة فورد) بعد أن قاموا بالمسح الإداري لأعمال وتنظيمات أجهزة الدولة المختلفة . إلا أن الإدارة المركزية لم تباشر مهام أعمالها الفعلية إلا في شهر آيار من عام 1966م . ويعود ذلك لأسباب فنية منها اختيار الموظفين للإدارة الجديدة، وتدريبهم في مجال التنظيم والإدارة .

أما في الوزارات والإدارات الحكومية فقد بدأ نشاط التنظيم والإدارة فيها سنة 1966م. الذي اقترح فيه إنشاء وحدات للتنظيم والإدارة في كل وزارة وإدارة كبيرة .

وذلك تماشياً مع ما أوصى به خبراء التنظيم والإدارة بمؤسسة فورد أثناء الدراسات التي أجريت بواسطتهم في الأجهزة الحكومية المختلفة . وأوضح التعميم الأهداف الرئيسية لهذه الوحدات . وقد تجاوبت معظم الوزارات والمصالح الحكومية الرئيسية فقامت بإنشاء وحدات للتنظيم والإدارة ضمن أجهزتها الإدارية.

وفي دراسة أجريت على وحدات التنظيم والإدارة سنة 1983م تبين أن عدد الوحدات هو (16) وحدة تنظيم وإدارة، وأنها موجودة في معظم الوزارات والمصالح الحكومية .

ومن الملاحظ أن هناك (12) وحدة من (16) وحدة من وحدات التنظيم والإدارة في السعودية تعتبر وحدات نشيطة، وتقوم بممارسة الأعمال والنشاطات الواقعة ضمن اختصاصاتها أما الوحدات الأخرى فإنها لم تحقق تقدماً ملموساً في ممارستها لنشاط التنظيم والإدارة . ومن بين الأسباب التي تعوق ممارستها لهذا النشاط، عدم توفر الموظفين المؤهلين للقيام بمهام التنظيم والإدارة، وعدم تفهم العديد من المسؤولين والموظفين لطبيعة عمل التنظيم والإدارة والفوائد التي يمكن أن تتحقق بواسطته لتحسين الإدارة والتنظيم في الأجهزة الحكومية .

(ب) علاقة الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بالوحدات

أما عن علاقة الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة في السعودية، بوحدات التنظيم والإدارة فهي علاقة استشارية فنية بحته، فالإدارة المركزية تساعد في تأسيس وتنظيم الوحدات في الأجهزة الحكومية المختلفة، وفي التنسيق بين أعمالها، وفي توضيح اختصاصاتها وأهدافها، وفي مدها بالمساعدات الفنية لزيادة مقدرتها وكفاءتها، ومتابعة أعمالها وتحليلها واستخلاص النتائج وتعميم المفيد منها . وتساعد الإدارة المركزية في تنمية كفاءة موظفي تلك الوحدات وذلك بعقد الدورات التدريبية الخاصة بهم، واختيار المراجع العلمية التي تتعلق بطبيعة عمل التنظيم والإدارة والتوصية بإطلاع موظفي الوحدات عليها . كما يجري عقد اجتماعات شهرية في الإدارة المركزية لأغراض التنسيق في الأعمال، يحضرها العاملون والمهتمون بأعمال التنظيم حيث يجري فيها تبادل الآراء، وبحث شتى الموضوعات الإدارية والفنية القائمة، والمشاكل التي تعترض سير أعمال الوحدات وإيجاد الحلول المناسبة لكل حالة فيها .

وتشبه العلاقة بين الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة ووحدات التنظيم والإدارة في الوزارات السعودية إلى درجة كبيرة، العلاقة بين الإدارة المركزية للتنظيم والأساليب في وزارة الخزانة البريطانية وأقسام التنظيم والأساليب في الإدارات الحكومية الأخرى .

(ج) اختصاصات الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة

تمارس الإدارة المركزية دوراً هاماً في مجال دعم وتطوير نشاط التنظيم والإدارة في السعودية، وينقسم دورها إلى شقين رئيسيين، فهي تقوم بالأعمال المناطة بها كجهاز مركزي موكول إليه أعمال ومسؤوليات التنظيم في الدولة بوجه عام . وتقوم بدورها كوحدة متخصصة في التنظيم والإدارة لخدمة وزارة المالية لكي يكون ذلك نوذجاً لأعمال وحدات التنظيم والإدارة الأخرى في الوزارات والإدارات الحكومية المختلفة.

مسؤوليات الإدارة المركزية نحو جهاز الدولة

أما بالنسبة للدور الأول، وهو مهام ومسؤوليات الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة المركزية للتنظيم والإدارة تجاه جهاز الدولة بوجه عام، فإن الإدارة المركزية تقوم بالمهام والمسؤوليات التالية :

1. تطوير الأساليب التنظيمية في الأجهزة الحكومية المختلفة في جميع المستويات ووضع معدلات الأداء المناسبة ونشرها للاسترشاد بها في تنظيم هذه الأجهزة وتحديد حاجتها من القوى العاملة .
2. مراجعة مشروعات إنشاء الأجهزة الجديدة قبل إدراجها في الميزانية ومراجعة إعادة تنظيم أو تعديل اختصاصات الأجهزة القائمة قبل اعتمادها من السلطة المختصة .
3. إعداد وإبداء الرأي في مشروعات الأنظمة واللوائح المتعلقة بالنواحي التنظيمية والإدارية ومراجعة جميع الأنظمة القائمة بغرض العمل على تطويرها وتنسيقها. عندما يطلب إليها ذلك .
4. التعاون مع معهد الإدارة العامة في تنسيق وعقد دورات تدريبية لموظفي التنظيم والإدارة العاملين في الوزارات والأجهزة الحكومية واختيار المراجع العلمية التي تتعلق بطبيعة عمل التنظيم والإدارة والتوصية بإطلاع موظفي الوحدات عليها.
5. المساعدة في تأسيس وتنظيم وحدات التنظيم والإدارة في الأجهزة الحكومية المختلفة والتنسيق بين أعمالها وإعداد دليل يوضح اختصاصاتها وأهدافها ومدها

بالمساعدات اللازمة لزيادة قدرتها وكفاءتها ومتابعة أعمالها وتحليلها واستخلاص النتائج وتعميم المفيد منها .

6. الإشتراك مع الإدارة العامة للميزانية في وزارة المالية والاقتصاد الوطني في تحليل طلبات إحداث الوظائف الجديدة في الوزارات وأجهزة الدولة الأخرى .
7. نشر دليل سنوي عن التنظيم والإدارة لأجهزة الحكومة .
8. متابعة البحوث والتطورات الحديثة في التنظيم والإدارة لتحسين العمل وتبسيط الإجراءات بالاتصال بالهيئات العلمية والمحلية والدولية التي تقوم بنشاط مماثل للإستفادة من تجاربها وخبراتها .
9. تنسيق العمل مع مصلحة الإحصاءات العامة للقيام بالدراسات اللازمة للاستفادة من استعمال الآلات المكتبية والحاسوب في تيسير أعمال الحكومة وضمان دقتها والعمل على تنظيم وتنسيق استخدامها من قبل جميع الأجهزة الحكومية.
10. إبداء الرأي في المشاكل التي تحال للإدارة ومعالجتها على ضوء مفاهيم التنظيم والإدارة الحديثة .

مسؤوليات الإدارة المركزية كوحدة تنظيم في وزارة المالية

أما بالنسبة للدور الثاني، وهو مسؤوليات ومهام الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة كوحدة تنظيم في وزارة المالية، فقد أسند إليها القيام بالمهام والمسؤوليات التالية :

1. دراسة وتحليل أعمال الوزارة وإجراء فحوص مستمرة للإجراءات الإدارية المتبعة وتحديد المشاكل والعقبات التي تعوق سير العمل ووضع الحلول المناسبة بشأنها .
2. إعداد لائحة باختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة في جهاز الوزارة، وبيان العلاقة الرأسية والأفقية بينها ومتابعة تطبيق هذه اللائحة بعد إقرارها من السلطة المختصة وإجراء التعديلات المناسبة عليها حسب متطلبات العمل وإصدار دليل سنوي (في بداية السنة المالية) يوضح التعديلات التي طرأت على اللائحة والنشاطات التنظيمية الأخرى في الوزارة .

3. إعداد الخطط المطلوبة لتطوير الإدارة والتنظيم في الوزارة والمساهمة في تدعيم وتنمية الكفاءات فيها .
4. دراسة الطلبات الخاصة بإحداث الوظائف الجديدة في الإدارات والأقسام المختلفة وتقييمها على ضوء الحاجة الفعلية وكثافة العمل في هذه الإدارات وتأييد أو عدم تأييد إدراجها في ميزانية الوزارة .
5. إعداد خطط وبرامج التدريب لموظفي الوزارة وتحديد طرق تطبيقها والتعاون مع إدارات شؤون الموظفين والإدارات المختصة في تنفيذها .
6. متابعة نشاط الملتحقين بالبرامج الدراسية والتدريبية وتقديم التقارير الدورية للجهات المسؤولة .
7. دراسة وتحليل اللوائح التنظيمية والأساليب المتبعة في أعمال الوزارة والعمل على تطويرها بقصد رفع الكفاءة الانتاجية واقتراح لوائح ونظم وأساليب جديدة كلما دعت الحاجة إلى ذلك .
8. إجراء تحليل مستمر للتقارير التي ترفع عن سير العمل من قبل الإدارات المختلفة والعمل على زيادة فعاليتها .
9. دراسة إمكانية استعمال الأجهزة المكتبية الملائمة كوسائل لتوفير الجهد ولتسهيل سير العمل والتوصية باستعمال المفيد منها .
10. دراسة مدى الاستفادة من استعمال الأماكن والمكاتب التي تشغلها الإدارات المختلفة كالمستودعات .... وغيرها ووضع التوصيات الكفيلة بتحقيق أقصى استفادة ممكنة من استعمالها .
11. متابعة دراسة التنظيم الإداري والخريطة التنظيمية لجهاز الوزارة على ضوء التغييرات والتعديلات التي تطرأ على سياسة العمل ومدى تقدمه، ورفع التوصيات والمقترحات المناسبة لتطوير الهيكل التنظيمي تمشياً مع هذه السياسة.
12. إجراء عمليات تقييم دورية لمهام الوزارة وأعمالها ورفع النتائج للجهات المسؤولة في الوزارة مدعمة بالملاحظات والتوصيات .

(د) اختصاصات وحدات التنظيم والإدارة

أعدت الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة لائحة تنظيمية نموذجية لأعمال واختصاصات وحدات التنظيم والإدارة في الوزارات، وقامت بتوزيعها على مختلف الوزارات والدوائر الحكومية لتكون مرجعاً لها عند تحديد واجبات ومسؤوليات وحدات التنظيم والإدارة فيها، وتتضمن اللائحة الواجبات والمسؤوليات التالية :

1. القيام بما يطلبه المسؤولون الرئيسيون في الجهات أو مديرو الإدارات، من دراسات تتعلق بالتنظيم القائم، أو الأساليب والإجراءات الإدارية المتبعة، وتقديم التوصيات والاقتراحات الكفيلة بتحسينها أو التغلب على ما يعترض سير العمل فيها من مشاكل .
2. تقوم الوحدة بإعداد جميع النماذج والفورمات المتطلبة لسير العمل في الجهاز بما يضمن الدقة والسرعة في الإنجاز .
3. تقوم الوحدة بتحديد ما يتطلبه عمل الجهاز من معدات وتجهيزات مكتبية مستخدمة تساعد في رفع مستوى الإنتاج فيه .
4. تعتبر الوحدة المرجع الرئيسي للمسؤولين في الجهاز بالنسبة لتحديد مستوى وعدد ما يحتاجه الجهاز من الموظفين الجدد .
5. تقوم الوحدة برسم الطرق والأساليب الصحيحة لما تعده إدارات الجهاز وشعبه من تقارير دورية توضح ما حققته من أعمال وإنجازات . والبحث كذلك في الوسائل التي تمكن المسؤولون من تقييمها والاستفادة منها في البرامج والأعمال المقبلة .
6. تقوم الوحدة بصفة دورية بتقييم أعمال الجهاز وإنجازاته للتأكد من أهميتها وذلك على ضوء ما هو مرسوم له من برامج وأهداف .
7. تعتبر الوحدة المرجع المسؤول عن المخطط التنظيمي القائم للجهاز كما تقوم بتقديم الاقتراحات بصفة مستمرة بالنسبة لما يتطلبه المخطط من تطوير .
8. تقوم وحدة التنظيم بمساعدة المسؤولين في الجهاز على إعداد الخطط والبرامج التدريبية المتطلبة للرفع من كفاءة العاملين فيه .

9. كما تقوم الوحدة بتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة لتطوير أنظمة ولوائح العمل المتبعة في الجهاز.

وفي هذا المجال، يجدر بنا أن نبين بأن العديد من وحدات التنظيم والإدارة في الوزارات قد اقتبست من اللائحة التنظيمية للإدارة المركزية للتنظيم والإدارة (عند تحديد لأعمالها واختصاصاتها) ولا سيما اللائحة التي تبين مسؤوليات الإدارة المركزية كوحدة تنظيم في وزارة المالية .

(ه) إنجازات الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة

استطاعت الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة تحقيق العديد من الانجازات خلال السنوات الماضية، فمنذ مباشرتها لأعمالها في عام 1386هـ (1966م) وحتى عام 1403هـ (1983م) تقديم حوالي (340) دراسة تنظيمية مختلفة . كما أنها ساعدت في إنشاء (16) وحدة للتنظيم والإدارة في الوزارات والمصالح الحكومية المختلفة، وقامت بتنظيم برامج تدريبية للعاملين في مجال التنظيم والإدارة، وذلك بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، وصممت العديد من النماذج لتسهيل الأعمال في الإدارات الحكومية، ودرست العديد من الإجراءات بهدف تبسيطها وإزالة التعقيدات منها .

(و) مشكلات أجهزة التنظيم والإدارة في المملكة العربية السعودية

لقد واجهت الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، والوحدات في الوزارات، العديد من المشكلات والمصاعب، من أهمها ما يلي :

1. عدم استيعاب كثير من الأجهزة الحكومية لأهمية وحدات التنظيم والإدارة، ودورها في حل مشكلات تلك الأجهزة .
2. عدم تطبيق كثير من الدراسات التنظيمية التي قدمت للعديد من الأجهزة الحكومية .
3. عدم وجود ميل كافٍ لدى العاملين في وحدات التنظيم والإدارة للتعمق في هذا المجال، والتعرف على الأفكار والنظريات الإدارية الحديثة .
4. إن الوضع التنظيمي لبعض وحدات التنظيم والإدارة هو وضع غير مناسب، ولا يعطيها الفرصة لتطوير العاملين فيها ولا للتحرك بحرية في مجال تقديم الاستشارات، وإعداد الدراسات، والمشاركة في تنفيذها ومتابعتها .

5. إن العديد من وحدات التنظيم والإدارة في الأجهزة الحكومية (الوحدات غير النشيطة)، مجرد أسماء فقط، فليس لها وجود فعلي، وإنما هي مجرد وظائف معتمدة ولا يعمل فيها موظفون مختصون .
6. نقص في الكفاءات البشرية بصورة عامة، ويعود ذلك إلى نقص في الحوافز المقدمة للعاملين في مجال التنظيم والإدارة إذ لا تتناسب الحوافز مع طبيعة العمل المطلوب منهم القيام به .

تجربة المملكة الأردنية الهاشمية في مجال التنظيم والأساليب

بدأ نشاط التنظيم والأساليب في الأردن سنة 1967م بإنشاء قسم التنظيم والأساليب في دائرة الموازنة العامة. وقام معهد الإدارة العامة وديوان الخدمة برعاية هذا النشاط، فتم إنشاء وحدات له في الوزارات والمصالح الحكومية . وتغير اسمه وأصبح حالياً التطوير الإداري . وتمشياً مع نظام الخدمة المدنية أنشأت العديد من الوزارات وحدات للتطوير الإداري والتدريب ضمن أجهزتها الإدارية .

أما مهام وحدة التطوير الإداري والتدريب فهي كما يلي :

1. المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للدائرة إن لم يكن معداً سابقاً . وإذا كان معداً و/ أو موافقاً سابقاً على المشاركة في تحديثه وتعديله وفقاً للتغيرات التي تحدث في الدائرة من حين لآخر .
2. المساهمة في إعداد أوصاف متكاملة للوظائف في الدائرة بحيث تشتمل على مسميات صحيحة للوظائف، ولا تقتصر على الألقاب الوظيفية، وكذلك واجبات مفصلة لكل وظيفة وشروط شغل الوظيفة .
3. دراسة جميع إجراءات العمل في الوحدات الإدارية والمالية والفنية وفق برنامج عمل لهذه الغاية يحدد معالم كل إجراء يراد دراسته .
4. دراسة جميع النماذج المكتبية في الدائرة كل على حدة وإعادة النظر فيها وفقاً للأسس العلمية المتعارف عليها وترقيمها لسهولة الرجوع إليها وإجراء أية تعديلات قد تطرأ عليها مستقبلاً .
5. جمع القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات والتصاميم التي تخص العمل في الدائرة وما يتعلق بالتنمية الإدارية بشكل عام وحفظها في ملفات يطلق عليها

اسم الملفات التشريعية المرجعية للدائرة . كما يضاف إليها الدستور الأردني والميثاق الوطني .

6. تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الدائرة وفقاً لمتطلبات واحتياجات العمل ومتابعة شؤون المتدربين داخل الدورات وخارجها .
7. إعداد الأدلة التنظيمية المختلفة الخاصة بإجراءات العمل في الدائرة والاعتماد على الأدلة التي صدرت عن الجهات الحكومية كدليل الموظف الجديد وغيره من الأدلة .
8. الإتصال والتنسيق مع الأجهزة الحكومية المعنية مباشرة بالتطوير والتنمية الإدارية وإقامة جسور التعاون معها لتنفيذ برامج التدريب والتطوير الخاصة في الدائرة .
9. عقد دورات تأهيلية للموظفين الجدد لتعريفهم بأهداف الدائرة وأساليب عملها وحقوقهم وواجباتهم الوظيفية واطلاعهم على القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في محاولة لاستيعابهم وإشعارهم بأهميتهم وآثار اهتمامهم بعمل الدائرة وزيادة انتمائهم لها .
10. التعاون في تقديم التسهيلات المطلوبة لمكتب خدمة في مجال النماذج وإجراءات العمل والمكننة المكتبية وتنظيم لمكتب متابعة شكاوى المواطنين والمساعدة في وضع الاقتراحات لمعالجتها .

الفصل الثالث

المستشار الإداري

- تعريف المستشار الإداري
- القدرات والمهارات والصفات الأساسية للمستشار الإداري
- مؤهلات وخبرات المستشار الإداري
- قواعد السلوك للمستشار الإداري
- انواع المستشارين الإداريين :
  - المستشار الداخلي
  - المستشار الخارجي
- المستشار الإداري والتغيير
  - مفهوم التغيير
  - انواع التغيير
  - مقاومة التغيير
  - وسائل التقليل من مقاومة التغيير
- أسباب فشل المستشار الإداري

الفصل الثالث

المستشار الإداري(*)

يطلق على الشخص الذي يقوم بممارسة أعمال واختصاصات التنظيم والأساليب مسمى «المحلل الإداري» أو «الباحث الإداري» أو «أخصائي التنظيم وطرق العمل» أو «خبير التنظيم». وفي بريطانيا يطلق عليه اسم «ضابط أو أخصائي التنظيم وطرق العمل» (O&M Officer or O&M Man)، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فيطلق عليه اسم المحلل الإداري (management Analyst). ومهما تكن التسميات متنوعة ومختلفة، فإننا سنستخدم لأغراض هذا البحث مسمى «المستشار الإداري» لنشير بذلك إلى الشخص المختص بممارسة أعمال التنظيم والأساليب في المنظمات الإدارية. وسنقدم فيما يلي تعريفاً للمستشار الإداري.

(أ) تعريف المستشار الإداري(1)

يطلق على الشخص الذي يقوم بدراسة المشكلات الإدارية في المنظمات، وتقديم الحلول المناسبة لها اسم المستشار الإداري (Management Consultant).

ولإيضاح وظيفة المستشار الإداري، والدور الذي يقوم به، فسيتم عرض بعض التعاريف الشاملة، ففي هذا الخصوص بين معهد المستشارين الإداريين البريطاني (IMC) «أن المستشار هو الشخص المؤهل الذي يتمتع باستقلال ذاتي، وهو الذي يقوم بفحص، وتشخيص، وتحديد المشاكل ذات الصلة بالسياسات،

(*) موضوع "المستشار الإداري" مقتبس من بحث للمؤلف تحت عنوان أسس الاستشارة الإدارية، (الرياض، معهد الإدارة العامة، 1401هـ)، ص 35-31 وص 49-48.

(1) لمزيد من المعلومات عن المستشار الإداري، أنظر: محمد عصفور، أسس الاستشارة الإدارية، (الرياض، معهد الإدارة العامة 1401هـ) ص 49-31.

والتنظيم، والوسائل والإجراءات، ويخلص من ذلك إلى توصيات ملائمة، ويساعد في وضعها موضع التنفيذ »[1].

وهناك تعريف آخر للمستشار الإداري يبين «أن المستشار هو شخص مؤهل علمياً وعملياً، ولديه مقدرة وميل، إلى إرشاد ومساعدة الإدارة في تحديد وحل مشاكل إدارية معينة»[2].

ويلاحظ وجود تشابه بين هذين التعريفين، فهما يبينان أن المستشار شخص مؤهل علمياً وعملياً، وانه يقدم مساعدة للإداريين في المنظمة، وذلك بتشخيص المشاكل، ثم بوضع توصيات لحلها.

ويشبه الكاتب (ج . ريبولد)(3) المستشار الإداري الكفؤ بالطبيب الماهر، فكلاهما يشخص المرض أولاً، ثم يقدم العلاج . والمستشار الإداري مختص بأمراض المنظمات الإدارية، فهو يشخص أسباب ضعف وفشل المنظمات في القيام بأعمالها،ويقدم الاقتراحات والحلول المناسبة لمعالجتها . والطبيب دوره واضح في مجال تشخيص ومعالجة الأمراض البشرية . وهناك وجه آخر يتشابهان فيه، وهو التخصص، ففي مجال الاستشارات الإدارية يوجد العديد من التخصصات مثلما هو الحال في مجال ممارسة مهنة الطب .

وبإيجاز، فإنه يمكن تعريف المستشار الإداري، بإنه الشخص المتخصص الذي يقوم بدراسة المشكلات الإدارية، وغيرها من الصعوبات التي تواجه المنظمات، ويقوم بتقديم الحلول المناسبة، والمشورة للإداريين بشأنها .

(ب) القدرات والمهارات والصفات الأساسية للمستشار الإداري

يقوم المستشار الإداري بإجراء الدراسات، وتقديم التوصيات لحل المشاكل التي تواجه المنظمات وحتى يتمكن من الاضطلاع بمهمته على الوجه الأفضل، ولكي يكون مستشاراً ناجحاً، فقد رؤي أنه من الضروري توفر القدرات والمهارات والصفات التالية فيه :

---

(1) جون باركر، عرض وتحليل علي العبيد "خبير التنظيم والإدارة- نظرة مغايرة" مكتبة معهد الإدارة العامة- الرياض، العدد الثالث، السنة السادسة، ربيع ثاني 1399هـ ص 121-120.

(2) Conon D. Whiteside, Accountants Guide to Profitabe Management Advisory Services, (Englewood Cliffs, N.J.Prentice-Hall,Inc. 1969), P.2.

(3) Gilbert Riebold, "The Management consultant; a Physician for the Enterprise", African Administrative Studies, December 1976, P.211.

1. الخبرة بتخطيط وتنفيذ الاستشارة

تمر الاستشارة بعدة مراحل، كتحديد الهدف ووضع الخطة، وجمع المعلومات وتسجيلها وتحليلها، وتقديم التوصيات والتنفيذ والمتابعة . والمستشار الناجح هو الذي تكون لديه خبرة طويلة بالجوانب التخطيطية للعملية الاستشارية، وبكيفية تنفيذها، لكي تؤدي الاستشارة النتائج المرجوة منها .

2. توفر المهارة التحليلية :

يجب أن تتوفر لدى المستشار الإداري المهارة والقدرة على التحليل والاستفادة من المعلومات التي يجمعها، واكتشاف المشاكل التي تواجه المنظمات، ثم تقديم الحلول المناسبة لها.

3. القدرة على أنشاء علاقات مع الآخرين

إن طبيعة عمل المستشار تتطلب منه أن يكون اجتماعياً، محباً للآخرين، ومتمرساً في كيفية إنشاء علاقات معهم، ولا سيما مع المسؤولين والعاملين في المنظمات لأن نجاح الاستشارة في مراحلها المختلفة، يعتمد بشكل أساسي على العلاقات التي يكونها المستشار معهم، وعلى ثقتهم به .

4. القدرة على الإصغاء والانتباه الجيد

من أجل جمع المعلومات من الموظفين والرؤساء فلا بد أن تتوفر لدى المستشار القدرة على الإصغاء، والانتباه الجيد . وأن عليه أن يبدي الاهتمام الكافي لأقوالهم، وأن لا يقاطعهم أثناء كلامهم .

5. بعد النظر

ينبغي أن يكون لدى المستشار بعد نظر عند دراسته وتحليله للمشاكل، فيتنبأ بالمستقبل، ويقدم الحلول الملائمة للمشكلة، ويجب أن تتصف الحلول التي يقدمها بالواقعية والموضوعية .

6. المهارة في عرض المعلومات والتوصيات

إن لعرض المعلومات والتوصيات بشكل جذاب، دوراً كبيراً في قبول المسؤولين لتلك التوصيات، ثم في تنفيذها في المنظمة . وتعرض التوصيات على شكل خرائط

تنظيمية وأشكال بيانية، وجداول إحصائية، وتستخدم الوسائل السمعية والبصرية في عملية العرض . وتقدم التوصيات للرئيس الإداري على شكل تقرير مرتب، واضح وسهل الفهم والاستيعاب لمن يضطلع على محتوياته .

7. القدرة على الإقناع

إن نجاح المستشار في مهمته يعتمد على مدى اقتناع المسؤولين بأهمية التوصيات التي يقدمها لهم، ومن ثم تطبيق تلك التوصيات في المنظمة، ولذا يجب أن تتوفر لدى المستشار المقدرة التامة للتعبير عن نفسه تكلما وكتابة، وبشكل واضح . كما يجب أن يتصف بفصاحة اللسان، وقوة الحجة والبيان، حتى يستطيع إقناع المسؤولين، وذوي العلاقة، بأهمية توصياته .

8. الموضوعية[1]

تعتبر الموضوعية من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها المستشار الإداري . فالحل الذي يقدمه يجب أن يعبر عن وجهة نظر مستقلة، بعيداً عن التحيز، ومداراة ذوي النفوذ والسلطان .

9. الخبرة الواسعة

يتمتع المستشار القدير بخبرة واسعة مكتسبة من ممارسته لعمله في العديد من المنظمات المختلفة، ومن حله للكثير من المشاكل الإدارية خلال سنوات عمله في هذا المجال

ج) مؤهلات وخبرات المستشار الإداري

هناك بعض المؤهلات العلمية،والخبرات العملية التي يعتبر توفرها من العوامل المساعدة للمستشار في أداء عمله، وفي نجاحه في مهماته، ومن تلك المؤهلات والخبرات ما يلي :

1. مؤهل جامعي

يجب أن يكون المستشار الإداري حائزاً على مؤهل جامعي، كالحصول على درجة بكالوريوس في أحد التخصصات التالية : الإدارة العامة، إدارة الأعمال، والعلوم السياسية، الاقتصاد، علم النفس، وغيرها . ويفضل لكبار المستشارين الحصول على

(1) M.Kubr, Management Consulting, Geneva: International Labor Office, 1976, P. 46.

درجة الماجستير أو الدكتوراه في أحد التخصصات المذكورة سابقاً [1]. ولا تعتبر درجة الدكتوراه، شرطاً أساسياً للعمل في مجال الاستشارات الإدارية، ولكن يعتبر الحصول عليها مفيداً بالنسبة للوظائف الاستشارية الكبرى .

2. التدريب

من الضروري تنظيم برنامج تدريبي للموظفين الجدد الذين سيعملون مستقبلاً في مجال الاستشارات الإدارية، وذلك لإطلاعهم على كافة أعمال ونشاطات الاستشارات الإدارية وعلى كيفية القيام بإجراء الدراسات، وكيفية التعامل مع الرؤساء الإداريين، ومع الموظفين في الإدارات التي سيقومون بإجراء دراسات فيها .

ويجب أن لا يقتصر اشتراك المستشارين في برنامج تدريبي واحد ولكن يجب أن تتوفر لهم برامج تدريبية مستمرة لتنمية قدراتهم، ولتزويدهم بمعلومات ومهارات وقيم إيجابية جديدة .

3. خبرة عملية

يجب توفر الخبرة العملية للمستشار الإداري، وذلك في مجال العمل الحكومي، وفي القطاع الخاص، فالخبرة العملية تساعد المستشار في التعرف على المشكلات التي تواجه المنظمات، وفي تقديم الحلول المناسبة لها . (ويرى بعض المفكرين أن لا تقل مدة الخبرة عن خمس سنوات للراغبين في العمل والتخصص في هذا المجال، ويستثنى من ذلك، الراغبون في التخصص في مجالات بحوث العمليات، وتصميم الأنظمة، إذ يمكن قبول مدة خبرة أقل من(5) سنوات، وذلك إذا توفرت الخلفية العلمية المناسبة لديهم) [2] .

د) قواعد السلوك للمستشار الإداري

تبين قواعد السلوك للمستشار الإداري المبادئ التي يجب أن يلتزم بها الأعضاء المنضمون إلى جمعيات المستشارين الإداريين . وتهدف هذه القواعد إلى تنظيم المهنة، والمحافظة على نزاهتها . وتقوم جمعيات المستشارين الإداريين، الموجودة في العديد من بلدان العالم، بوضع قواعد السلوك المهني للأعضاء، والتحقيق في الشكاوي المتعلقة

(1) Kubr, Op.cit., P. 279.
(2) Ibid, p. 279.

بمخالفاتهم لتلك القواعد، وبفرض العقوبات المهنية على المخالفين (انظر الملحقين رقم 1و2) [1] .

وتشمل قواعد السلوك للمستشار الإداري عادة ما يلي :

1. أن يضع المستشار مصلحة العميل (المستفيد من خدمات المستشار) فوق مصلحته الخاصة .
2. أن يحافظ على المعلومات عن العميل بصورة سرية، ولا يستغل معرفتها بأي شكل من الأشكال .
3. أن لا يقبل أية عمولات في مقابل تقديم الخدمات إلى العميل .
4. أن لا تكون له أية مصلحة أساسية (كأن يكون رئيساً أو مراقباً) في عمل منافس لعمل العميل، بدون أن يبين ذلك للعميل .
5. أن لا يقدم عرضاً لموظف من موظفي العميل للعمل لحسابه (في شركته أو مكتبه)
6. أن لا يحسب أتعابه على أية قواعد أخرى تختلف عن تلك القواعد المتفق عليها مهنياً لتحديد الأتعاب .
7. أن يخبر العملاء عن أية علاقات، أو مصالح من الممكن أن تؤثر على عمله كمستشار .
8. أن لا يقبل أية مهمة تكون خارج نطاق اختصاصه .
9. أن لا يعمل، عندما يكون من الممكن أن يتأثر عمله ببعض الظروف، كالمرض أو أي سبب آخر .
10. أن يحجم عن الحصول على أعمال (مهام) بواسطة الإعلانات العامة أو بواسطة دفع عمولات للآخرين لأجل تقديمه للعملاء .

(٥) أنواع المستشارين الإداريين

يمكن تقسيم المستشارين الإداريين حسب ارتباطهم بالمنظمات إلى نوعين رئيسيين هما : المستشارون الداخليون، والمستشارون الخارجيون، وسأقدم لكل منهما في ما يلي :

(1) Kubr, op.cit., p.50.

1. المستشار الداخلي Internal Consultant :

وهو الذي يرتبط ارتباطا إدارياً بالمنظمة، ويعمل في وظيفة من وظائفها . فقد يعمل ضمن وحدة التنظيم والإدارة، أو وحدة التنظيم والأساليب، أو وحدة التطوير الإداري – كما تسمى أحياناً – الموجودة في المنظمة .

ومن مزايا المستشار الداخلي أنه يكون أقدر على تفهم وتحسس المشاكل التي تواجه المنظمة، وذلك بحكم تواجده فيها، ومعرفته لأنظمتها وأساليب عملها . كما أنه يعتبر أقل تكلفة من الناحية المالية، خصوصاً إذا كان هنالك طلب مستمر على الخدمات الاستشارية في المنظمة، حيث يمكن الإستعانة به وطلب خدمته عند الحاجة إليها . ويمكنه متابعة التوصيات المقدمة إلى الإدارات بصورة أفضل وبشكل مستمر وذلك لكونه موجود ضمن جهاز المنظمة . ويعتبر محلاً للثقة إذ يستعان به في الأمور السرية وفي مشكلات الأمن الوطني التي لا يستعان فيها بالمستشار الخارجي .

ومن الانتقادات التي توجه إلى المستشار الداخلي، أن خبراته قد تكون قليلة ومحدودة ضمن إطار المنظمة التي يعمل فيها، وذلك لعدم إتاحة الفرصة أمامه للعمل في منظمات ومؤسسات مختلفة كما هي الحال بالنسبة للمستشار الخارجي، وهذا الوضع قد ينعكس على توصياته، إذ لا يقدم في كثير من الأحيان، أفكاراً جديدة ضمن مقترحاته . كما أن وجود المستشار داخل المنظمة يجعله يتأقلم مع أنظمتها وإجراءاتها، ولا يشعر بسلبياتها، وبالتعقيدات الناتجة عنها . يضاف إلى ذلك، أن العاملين في المنظمة قد ينظرون إليه نظرة الخوف والحذر من أنه ربما يترصد أخطاءهم، ونقاط الضعف لديهم لينقلها إلى الإدارة العليا. كما أنهم قد يترددون في الإفصاح عن المشاكل التي تواجههم إلى زملائهم (المستشارين) في العمل بحثاً عن الحلول .

ويقع المستشار الداخلي أحياناً في حرج، وتحت ضغوط من كبار الموظفين، فلا يكون موضوعياً في الحلول التي يقدمها . وقد يجد نفسه مجبراً على القيام بأية دراسه أو استشارة يطلبها منه كبار الموظفين في المنظمة(1) . أما من ناحية المرتبة والوظيفة فهو يقع غالباً في المستوى المتوسط، وليس في مستوى كبار الموظفين ويؤثر هذا الوضع الوظيفي

(1) جون باركر، مرجع سابق، ص 124.

سلبياً على المستشار الداخلي، ولا سيما فيما يتعلق بتطبيق توصياته من قبل كبار الموظفين .

2. المستشار الخارجي External Consultant :

وهو الذي لا يرتبط ارتباطاً إدارياً بالمنظمة، ولا يشغل أية وظيفة فيها، ويعمل كمستشار مفرد (لوحده) أو مع شركة استشارية سواء أكانت وطنية أو أجنبية . ومن مزايا المستشار الخارجي توفر الخبرة الواسعة والمكتسبة لديه نتيجة قيامه بمهام متعددة في منظمات مختلفة . وأنه يأتي إلى المنظمة بأفكار حديثة، وبنظرة جديدة ثاقبة للأمور . ويمكنه ملاحظة واكتشاف مشاكل المنظمة بشكل أفضل من المستشار الداخلي الذي يتأقلم عادة مع أنظمتها فلا يشعر بسلبياتها وتعقيداتها .

والمستشار الخارجي أكثر موضوعية في دراساته وفي توصياته لإصلاح أمور المنظمات . فلا يترك مجالاً للنواحي الشخصية ولا للاعتبارات الخاصة كي تؤثر عليه عند قيامه بعمله . كما أن العاملين في المنظمة يكونون أكثر صراحة واطمئناناً في الإفصاح عن مشاكلهم ومكنونات أنفسهم للمستشار الخارجي من المستشار الداخلي، وذلك لمعرفتهم المسبقة أن المستشار الخارجي سيحافظ على سريتها، ولن يستخدمها ضدهم وأنه سيترك المنظمة بعد مهمته، فلا تتسرب أسرارهم وانتقاداتهم إلى رؤسائهم ولا تبقى وسيلة تخويف وتهديد لهم عند المستشار، يخشون أن يستخدمها ضدهم في المستقبل عندما تسوء علاقاتهم معه.

ومن الانتقادات التي توجه إلى المستشار الخارجي أن التكاليف عالية، فالمستشار الخارجي يكون عادة موظفاً في شركة استشارية خاصة تسعى إلى تحقيق الربح . والشركات، بوجه عام تطلب مبالغ مرتفعة للاستشارات، بحجة أن رواتب المستشارين لديها عالية . كما أن عملية متابعة تنفيذ التوصيات المقدمة من المستشار الخارجي تكون ضعيفة، وأحياناً معدومة، إذا يعتبر المستشار أن مهمته قد انتهت بمجرد تقديم تقريره إلى المدير الإداري. وهناك ملاحظة من المفيد الإشارة إليها، وهي أن بعض المستشارين الخارجيين يقدمون أحياناً، حلولاً مثالية يصعب تطبيقها، ولا يكتشف الإداريون ذلك إلا عند محاولة التطبيق، وبعد أن تكون مهمة المستشار قد انتهت.

أقسام المستشارين الخارجيين[1] :

يمكن تقسيم المستشارين الخارجيين إلى عدة فئات على النحو الآتي :

1. شركات الاستشارات الإدارية .
2. شركات المحاسبة القانونية .
3. أساتذة الجامعات .
4. المستشارون الأفراد .
5. صانعو الآلات والأجهزة .
6. شركات البحث عن الإداريين .
7. الإدارات المركزية للتنظيم والإدارة .

(و) المستشار الإداري والتغيير

يعتبر إدخال التغيير إلى المنظمات، وتطويرها نحو الأفضل، من الأهداف الأساسية للاستشارة الإدارية . ويقوم المستشار الإداري بدور كبير في هذا المجال، فهو يتولى مهمة القيام بإجراء الدراسات للمنظمات، ثم بتقديم التوصيات المناسبة لتطويرها، ولرفع كفاءتها وفعاليتها . وتتضمن التوصيات أحياناً، تغيير الهياكل التنظيمية للمنظمات، أو تغيير إجراءاتها، أو تغيير العاملين لديها . ويتولى المستشار الإداري، أحياناً مهمة تنفيذ التوصيات، التي تتضمن إدخال التغيرات المقترحة، وتطبيقها على المنظمات . ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه المستشار، في إدخال التغيير إلى المنظمات (بمشاركة وتعاون الإدارة والموظفين)، فإنه أصبح يطلق عليه مسمى وكيل التغيير (Change Agent)[2] .

وحيث إن موضوع التغيير من الموضوعات الهامة في مجال الاستشارات الإدارية، لذا فإننا سنعالج في هذا القسم مفهوم التغيير، أنواع التغير، وطرق معالجة مقاومة التغيير.

---

(1) لمزيد من المعلومات عن أقسام المستشارين الخارجيين، انظر: محمد شاكر عصفور، أسس الاستشارة الإدارية، الرياض: معهد الإدارة العامة 1401هـ، ص 43-39.

(2) Kubr, Op. cit ., P 28.

مفهوم التغيير :

تعيش المنظمات في عالم يتصف بالحركة، والتطور، والتغيير المستمر . إذ تحدث تغييرات في الأجهزة والآلات المكتبية، وتغييرات في ظروف العمل المادية، وتغييرات في المستويات العلمية للموظفين، وتغييرات في حجم العمل المطلوب إنجازه من قبل المنظمة، وتغييرات في أساليب القيام بالعمل . إن هذه التغييرات تعتبر تحديات تواجه المنظمات، فإما أن تستجيب لها، وتتطور حسب مقتضياتها، وتضمن بذلك بقاءها . أو أن لا تستجيب لها، ويكون مصيرها الفشل، والتخلف، والاضمحلال التدريجي. والمدير الاداري الناجح، هو الذي يدرك أهمية إدخال التغيير والتطوير إلى منظمته، فيبادر إلى إدخاله إلى منظمته بنفسه، أو يستعين بالمستشار الإداري، ليساعد في تحقيق ذلك التغيير .

والتغيير، هو أي تطوير، يتم إدخاله إلى المنظمة . أو أي تبديل، أو انتقال من حالة إلى حالة أخرى .

أنواع التغيير

1. توجد عدة أنواع من التغييرات التي يقترحها المستشار الإداري، وتتبناها إدارة المنظمة، وهذه التغييرات هي كما يلي :
2. التغيير التنظيمي، ويشمل تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة من حيث الإدارات، والأقسام، والعلاقات التنظيمية بينها .
3. التغيير التكنولوجي، ويتضمن تغيير الآلات، والمعدات،والأجهزة، وأساليب العمل .
4. التغيير الإنساني، ويشمل تغيير عادات، وقيم الموظفين، وأنماط سلوكهم التي اعتادوا عليها، إلى عادات وأنماط مختلفة تساير الظروف الجديدة .
5. التغيير في طبيعة العمل، ويتضمن التغيير في نوعية وكمية العمل، وفي الواجبات الوظيفية للموظفين .
6. التغيير في بيئة العمل، ويشمل الانتقال من مكان إلى مكان آخر يختلف عن مكان العمل الأول في ظروفه البيئية .

7. ولا بد من التنويه هنا، إلى أن هذه الأنواع من التغييرات، تكون متداخلة، ومترابطة مع بعضها البعض، فالتغيير في جانب يؤثر ويتأثر، بالجوانب الأخرى.

مقاومة التغيير

تواجه محاولات إدخال التغيير في المنظمات، في كثير من الأحيان، عدم قبول من الموظفين، ومقاومة منهم للتغيير، وترجع أسباب مقاومة التغيير إلى ما يلي: (1)

1. الخوف من الجديد المجهول، إذ يرتاح الموظف للمألوف والمعروف من العمل، ويتخوف من الجديد المجهول (غير المعروف)
2. الخوف من خسارة الوظيفة، أو من خسارة مصالح، أو من خسارة مصالح، أو امتيازات، قائمة على أسباب شخصية .
3. التصور بأن التغيير قد يتطلب مجهودات فكرية وبدنية، أكثر من السابق.
4. الخوف من البعد عن الأصدقاء، وزملاء العمل، الذين يرتاح إليهم الموظف .
5. الخوف من خسارة الخبرات السابقة، ولا سيما بالنسبة للموظفين القدامى، فهم يخافون خسارة الخبرات المتجمعة من السنوات السابقة نتيجة للتغيير، الذي قد يتطلب معارف ومهارات جديدة، يتساوى فيها الموظف الجديد والقديم .
6. عدم توفر المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الجديد، فنقص المعلومات عن هدف التغيير ونتائجه عليهم، يؤدي إلى مقاومة الموظفين له .
7. اعتقاد الموظفين بأن الوضع الحالي، أو أسلوب العمل الحالي، أفضل من الوضع الجديد، أو أسلوب العمل الجديد، وعدم قناعتهم، بشكل عام، بفائدة وجدوى التغيير
8. الخوف من فقدان المركز الإداري،أو الاجتماعي، للموظفين، نتيجة للتغيير.

ويعبر الموظفون عن مقاومتهم للتغيير بأساليب متعددة . فقد يكون التعبير عن المقاومة بشكل مباشر، وواضح وصريح، كأن يبلغ الموظفون آرائهم لرؤسائهم، ويقوم هؤلاء بإحاطة الإدارة العليا في المنظمة علماً بمعارضة الموظفين للتغيير . أو قد يلجأون إلى

(1) Warren Brown and Dennis Moberg, Organization Theory and Management , (New York, John Wiley and Sons, 1980) pp. 627-628.

الأساليب غير المباشرة، كالتمارض، وانتحال الأعذار، وعدم التعاون أثناء التنفيذ، ومحاولة إفشاله.

وسائل التقليل من، أو علاج مقاومة التغيير

يلجأ المستشار الإداري، والرئيس الإداري، إلى وسائل عدة للتقليل من مقاومة التغيير، وللحصول على تعاون الموظفين، وتأييدهم للتغيير ومن هذه الوسائل ما يلي:[1]

1. إشراك الموظفين والرؤساء في برنامج التغيير ؛ كأن يشترك، مع المستشار الإداري، بعض الموظفين والرؤساء، أثناء إجراء الدراسة، ويشاركون في وضع التوصيات، بحيث يعتبرونها كأنها صادرة منهم، ومعبرة عن آرائهم . كما يتعاونون مع المستشار أثناء التنفيذ وذلك بإقناع زملائهم المترددين، والمعارضين للتغيير .
2. شرح موضوع التغيير للموظفين قبل البدء بتطبيقه، وذلك بعقد ندوات لتوضيحه لهم وشرح أهدافه ونتائجه عليهم، والإجابة على أسئلتهم، ومحاولة إقناعهم بأهمية التغيير، وبالفوائد التي سيجنيها الموظفون والمنظمة منه ، بحيث لا يدعون مجالاً لمروجي الشائعات لأن ينشطوا عندما تكون المعلومات غير متوفرة لدى الموظفين عن التغيير الجديد .
3. اختيار الوقت المناسب للتغيير، كأن يتم في الوقت الذي يقل فيه حجم العمل، أو في وقت تكون فيه المنظمة في وضع مالي جيد .
4. تقديم تعويضات للموظفين الذين قد يتضررون من التغيير .
5. تدريب الموظفين والرؤساء تدريباً مناسباً على العمل الجديد الناتج عن التغيير، وتهيئتهم نفسياً لتقلبه .
6. الإهتمام بأية شكاوى، أو تذمر، من الموظفين في المراحل الأولى لتطبيق التغيير، ودراسة أسبابها، وتقديم الحلول السريعة والمناسبة لها .
7. التطبيق المرحلي للتغيير، بحيث لا يتم الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى، إلا بعد التأكد من استيعاب الموظفين للمرحلة السابقة .

---

(1) عاصم الأعرجي، "مقاومة التغيير، والتخطيط، والتطور الإداري" مجلة العلوم الإدارية، العدد الثاني، أغسطس 1975ـ ص 209-205.

8. تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين ضمن برنامج التغيير، فالحوافز تساعد في جذب الموظفين للتغيير، وفي قبولهم له .

(ز) أسباب فشل المستشار الإداري

يلاحظ في مكاتب الإدارات الحكومية، والشركات الخاصة، العديد من التقارير المعدة من قبل مستشارين مختلفين، كما يلاحظ أن تلك التقارير مكدسة في الخزائن، يعلوها الغبار أحياناً، دون الاستفادة من محتوياتها، وذلك على الرغم من الوقت الثمين، والجهود المضنية التي بذلت في إعدادها، والتكاليف المالية الباهظة التي تحملتها المنظمات . وإن من المؤسف حقاً أن تضيع الأموال والجهود التي بذلت في إعداد الدراسات دون محاولة الاستفادة من الحلول والمقترحات التي تتضمنها تلك التقارير . إلا أنه يجب أن لا يغيب عن الذهن، أن هناك أسباباً تحول في كثير من الأحيان دون تنفيذ توصيات تلك التقارير، المتعلقة بالمستشار الإداري، والتي يمكن أن نعزوها إلى ما يلي :

1. عدم واقعية الحلول المقترحة

ففي كثير من الأحيان تكون الحلول المقترحة غير واقعية، فهي إما أن تكون نظرية جداً، أو مثالية، أو أنها لا تتلاءم مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمنظمة . ويحدث هذا عندما يلجأ بعض المستشارين الإداريين إلى نقل الحلول المقترحة المقدمة سابقاً إلى منظمة ما، إلى منظمة أخرى، دون تعديلها بشكل ملموس لتتلاءم مع أوضاع المنظمة الأخرى، المختلفة في البيئة، وفي الهيكل التنظيمي، وفي الامكانيات المالية والبشرية . ومن الضروري التأكد في هذا الخصوص، أن ما ينجح من الحلول في منظمة ما، قد يلاقي الفشل في منظمة أخرى ذات ظروف مختلفة عن الأولى .

2. الجهل بالنواحي الإنسانية

تهمل الحلول المقترحة التي يقدمها المستشارون الإداريون، في بعض الأحيان، الجوانب الإنسانية، والنواحي النفسية للموظفين، مما يؤدي إلى عدم تعاونهم، وإلى مقاومتهم للتنظيم المقترح، ويؤدي ذلك حتماً إلى فشله .

3. نقص في المتابعة بعد التنفيذ

يعتقد بعض المستشارين الإداريين أن مهمته محصورة في تحديد المشكلة، وفي اقتراح حل لها، وتقديمه على شكل تقرير يرفعه إلى الإدارة العليا في المنظمة، ويعتبر بعد ذلك أن مهمته قد انتهت، فيترك المنظمة التي أجرى الدراسة لها، ويذهب للبحث عن دراسة أخرى في مكان آخر . إن الحلول المقدمة من أمثال هذا المستشار غالباً ما تكون غير واقعية، وصعبة التنفيذ، ولا يتم اكتشاف أمر ذلك إلا عند محاولة تنفيذ الحلول التي قدمها ، وهكذا فإن النقص في المتابعة بعد التنفيذ يؤدي إلى فشل المستشار الإداري، والاستشارة الإدارية .

4. تعرض المستشار للضغوط

يتعرض المستشار، أحياناً، لضغوط وتأثيرات من كبار الموظفين في المنظمة التي يقدم خدماته الاستشارية لها، كما تمارس على المستشار، في أحيان أخرى، ضغوط من رؤسائه في المؤسسة الاستشارية التي يعمل فيها، مما يؤثر على موضوعية التوصيات والحلول التي يقدمها ، وهذا يؤدي إلى فشل الاستشارة، والمستشار الذي قام بها .

5. عدم تعاون الرؤساء والموظفين مع المستشار الإداري

تحدث أحياناً حالات عدم تعاون مع المستشار الإداري، من قبل الرؤساء والموظفين في المنظمات، ولا سيما أثناء جمع المعلومات، أو عند تنفيذ التوصيات . وتعود أسباب ذلك إلى تخوفهم من النتائج السلبية التي ستؤثر على أوضاعهم في المنظمات نتيجة للاستشارة . فقد تسري أحياناً إشاعات عند بدء الاستشارة، أن الغرض منها هو تخفيض عدد الموظفين، ولذا فإنهم لا يتعاونون مع المستشار، ولا يزودونه بالمعلومات الصحيحة، (ويجيبونه عند الاستفسار عن مشكلاتهم، بأنه لا توجد مشكلات)، وبذلك يساهمون في فشل المستشار الإداري في مهمته .

6. عدم تخصيص الوقت والجهد اللازم للاستشارة

يحدث أحياناً أن يكون المستشار مشغولاً بعدة استشارات، في فترة زمنية قصيرة، ولذا، وتحت ضغط الوقت، فإنه قد يهمل استشارة منها، فلا يخصص لها ما تحتاجه من وقت وجهد، وينعكس ذلك على الاستشارة نفسها، فتكون الحلول المقدمة غير مناسبة، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الاستشارة لأهدافها، وبالتالي فشلها، وفشل المستشار في مهمته .

7. عدم توخي الدقة في اختيار المستشار الإداري

ثبت في كثير من الأحيان، أن بعض الشركات الاستشارية ترسل موظفيها المبتدئين للقيام بإجراء استشارات لبعض المنظمات، وذلك لإكسابهم الخبرة العملية في مجال الاستشارات الإدارية . وبهذا فإن الشركات الاستشارية تجعل من المنظمات حقول تجارب لتدريب المستشارين المبتدئين . وإذا لم يتوفر لهم الإرشاد والتوجيه أثناء الاستشارة، فإنهم بدون شك، سيقدمون استشارات غير جيدة، ينعكس أثرها بشكل سلبي عليهم كمستشارين، وعلى شركاتهم الاستشارية في المستقبل .

8. عدم إشراك موظفي المنظمة في الاستشارة

لا تحاول بعض الشركات الاستشارية إشراك موظفي المنظمة في الاستشارة، أثناء القيام بجمع المعلومات، وفي مراحلها المختلفة، ولا تعطيهم الفرصة لاكتساب الخبرة، والتدرب على العمل الاستشاري، ولا على فهم مضمون الاستشارة المقدمة لهم . ولذا تكون نتيجة الاستشارة، إما أن لا تطبق مطلقاً لعدم معرفة المديرين، والموظفين بكيفية تطبيقها، أو أن تطبق جزئياً، ثم يتوقف التطبيق، بمجرد انتهاء مهمة الاستشاري وانقطاعه عن زيارة المنظمة .

9. عدم ملاءمة الأجهزة والآلات المقترحة لظروف المنظمة

يوصي أحياناً بعض المستشارين، باستخدام أجهزة وآلات معقدة، للقيام بالعمل في المنظمة، وتحتاج تلك الأجهزة والآلات إلى أيدي فنية مدربة وتكلف مبالغ مالية كبيرة، وعندما لا تتوفر الإمكانيات البشرية والمالية، فإن المنظمة لا تطبق تلك التوصيات.

الفصل الرابع

الاستشارة الإدارية

مفهوم الاستشارة الإدارية
خصائص الاستشارة الإدارية
كيف تبدأ الاستشارة الإدارية
الإعداد للاستشارة الإدارية
خطوات الإعداد للاستشارة الإدارية عندما تكون الجهة الطالبة للاستشارة مصلحة حكومية، والمستشار جهاز استشاري حكومي
خطوات الإعداد للاستشارة عندما تكون الجهة الطالبة للاستشارة مصلحة حكومية والمستشار مكتب أو شركة استشارات إدارية خاصة
خطوات الاستشارة الإدارية
تحديد المهمة
تخطيط المهمة
جمع المعلومات (الحقائق)
التحليل ووضع التوصيات
تقديم التوصيات
التنفيذ والمتابعة

الفصل الرابع

الاستشارة الإدارية

تواجه المنظمات، في القطاعين العام والخاص، أثناء قيامها بأعمالها، العديد من المشكلات، كمشكلات التنظيم، والإجراءات، وشؤون الموظفين، والشؤون المالية، وغيرها من المشكلات، التي تتطلب إجراء الدراسات لها، وتقديم التوصيات والحلول المناسبة. ويتولى المستشارون الإداريون، مهمة إجراء الدراسات للمنظمات، لأجل التعرف على المشكلات التي تواجهها، وتقديم الحلول الملائمة لتلك المشكلات.

ويطلق على الدراسة التي تجرى لمعالجة مشكلات المنظمات، عدة مسميات، «كالدراسة التنظيمية»، أو «البحث التنظيمي»، أو «دراسة الإجراءات»، أو «دراسة الأوراق»، أو «الاستشارة الإدارية» ولأغراض هذا البحث، فإنني أرى استخدام اصطلاح «الاستشارة الإدارية»، لأنها أوسع وأشمل مضموناً من أنواع الدراسات الأخرى، فالبحث التنظيمي مثلاً يختص بدراسة المشكلات التنظيمية في المنظمات، لكن الاستشارة الإدارية قد تشمل دراسة جميع أنواع المشكلات التي تواجه المنظمات، وتقديم المقترحات بشأنها. وسأبين فيما يلي مفهوم الاستشارة الإدارية.

مفهوم الاستشارة الإدارية

هناك عدة تعريفات للاستشارة الإدارية، وضعتها مؤسسات علمية متخصصة في هذا المجال، وسأختار منها تعريفين وهما:

1. تعريف وضعته جمعية مهندسي الاستشارات الإدارية الأمريكية (ACME)[1] (وهي أول جمعية متخصصة في مجال الاستشارات الإدارية، في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ تأسست عام 1933م)، فقد عرفت الاستشارة الإدارية

(1) ACME=Association of consulting Management Engineers.

«بأنها محاولة منظمة، بواسطة أشخاص مدربين، وذوي خبرة، لمساعدة الإدارة (المنظمة) في حل مشكلاتها، وتحسين عملياتها (أعمالها)، بواسطة تطبيق حلول موضوعية، مرتكزة على معلومات متخصصة، ومهارات، وتحليل منظم للحقائق» [1].

2. أما التعريف الثاني فقد وضعه معهد المستشارين الإداريين في بريطانيا (IMC)[2]، حيث عرف الاستشارة الإدارية بأنها «خدمة يقدمها شخص أو أشخاص، لهم من الاستقلال والتأهيل ما يمكنهم من التعرف على، وتحديد المشكلات المتعلقة بسياسات المنظمات،وتنظيماتها، وبإجراءات وأساليب عملها، وتقديم التوصيات الناسبة لمعالجة تلك المشكلات، والمساعدة أيضاً في تنفيذ التوصيات المقدمة».

ومن دراسة ومقاومة التعريفين السابقين نلاحظ أن هناك تشابهاً كبيراً بينهما، فكلاهما يبين أن الاستشارة هي خدمة متخصصة للمنظمات، تركز على تحديد المشكلات التي تواجهها (تلك المنظمات)، وتساعد الإداريين في حلها، عن طريق اقتراح حلول ملائمة. فالإداريون يستعينون بالمستشارين الإداريين عند شعورهم بوجود مشكلات تواجههم في منظماتهم، وأن تلك المشكلات تحتاج إلى دراسات، وإلى تقديم حلول مناسبة لها.

ويمكننا تقديم تعريف للاستشارة الإدارية على النحو الآتي:

«هي خدمة لمنظمة ما، يقدمها خبير أو فريق من الخبراء المتخصصين، وتتضمن إجراء دراسة للمنظمة، وتحديداً للمشكلات التي تواجهها، وتقديم التوصيات المناسبة لها (لمواجهة المشكلات)، ومساعدتها في تنفيذ التوصيات المقترحة»[3].

خصائص الاستشارة الإدارية

توجد بعض الخصائص المميزة للاستشارة الإدارية، وهي كما يلي[4]:

---

(1) Alfred Hunt, the Management consultant, (New York, John Wiley & Sons, 1977), P.6
(2) IMC=Institute of Management Consultants.
Quoted by: M.Kubr, management consulting, (Geneva, ILO, 1976)P.7.
(3) يقوم المستشار بالمساعدة في تنفيذ التوصيات إذا طلب منه المسؤولون في المنظمة القيام بذلك.
(4) Kubr, op.cit., pp.7-8.

1. الاستشارة هي خدمة مستقلة: تتميز الاستشارة بتجرد المستشار واستقلاله بالرأي، وهذا الاستقلال يدخله في علاقة معقدة مع المنظمة التي يدرسها، ومع الموظفين الذين يعملون في تلك المنظمة. والمستشار ليست له صلاحية الأمر بإدخال التغييرات وتنفيذها في المنظمة، وهذا يحتم عليه أن يقدم توصيات جيدة، وملائمة لأوضاع المنظمة، وأن يكسب ثقة وتعاون أعضائها، وأن يشركهم في كل ما يقوم به، لأجل الاهتمام بالتوصيات، والتعاون في تطبيقها، وإدخالها إلى المنظمة. فهو يساعد على إدخال التغيير إلى المنظمة دون أن يفقد استقلاله.

2. الاستشارة هي خدمة ذات طبيعة استشارية: فالمستشارون لا يتم اختيارهم لإدارة المنظمات أو لاتخاذ القرارات الهامة نيابة عن الإداريين، فهم مجرد مستشارين، وتنحصر مسؤولياتهم في نوعية ونزاهة استشاراتهم، ويتحمل مديرو المنظمات التنفيذيون جميع المسؤوليات التي تنتج عن تبني الاستشارات.

3. الاستشارة هي خدمة تتضمن تقديم معلومات فنية ومهارات تتعلق بمشكلات إدارية واقعية: لا يصبح أي إنسان مستشاراً إدارياً إلا بعد أن تتجمع لديه معرفة بأوضاع الإدارة المتغيرة، وبمشكلاتها، وبحصوله على المهارات التي يحتاج إليها في عمله، ولا سيما في تحديد المشكلات، وفي جمع المعلومات المناسبة، وفي تحليلها، وفي اختيار الحلول المناسبة لها، وفي الاتصال بالناس، وغيرها من المهارات. والمستشارون يكسبون الخبرة، بمرور الزمن، وذلك نتيجة تنفيذهم لمهمات متعددة في منظمات مختلفة. وهذه تساعدهم في القيام بمهمات أخرى، بمهارة فائقة. يضاف إلى ذلك، أن المستشار الإداري يجب أن يبقي على اتصال بما يستجد من نظريات وتطورات في مجال الإدارة، وأساليب العمل، ويشمل ذلك الاطلاع على ما يصدر من دراسات عن الجامعات، ومراكز البحوث وعليه أن يخبر عميله (المنظمة) بها، ويساعده في تطبيقها. ولذا فإن المستشارين يعملون كحلقة وصل بين النظرية، والتطبيق العملي، في مجال الإدارة.

4. الاستشارة ليست خدمة لتقديم حلول سحرية للمشكلات الإدارية المعقدة:
إن من الخطأ الافتراض أنه عندما يأتي المستشار الإداري إلى المنظمة فإن جميع المشكلات سيتم القضاء عليها نهائياً، وتصبح الأمور سهلة وميسرة للإدارة. فالاستشارة هي مهمة صعبة، تعتمد على البحث المضني عن الحقائق، وعلى تحليلها، للوصول إلى حلول واقعية. ويعتبر الالتزام من قبل الإدارة بحل مشكلات المنظمة، والتعاون بين المنظمة والمستشار من الأمور الهامة لأجل نجاح الاستشارة، وحل مشكلات المنظمة.

كيف تبدأ الاستشارة الإدارية؟

يلاحظ المدير الإداري، أثناء قيامه بأعماله، بأن المنظمة التي يرأسها، أو بعض الإدارات والأقسام فيها، لا تنجز الأعمال المطلوبة منها بشكل جيد، عندها يشعر (المدير) بأن المنظمة تعاني من بعض المشكلات. وعموماً، فإن من ظواهر وأعراض ضعف المنظمات، ما يلي:

1. عندما يكثر التأخير في القيام بالأعمال.
2. عندما تكثر الأخطاء، والمخالفات للمواصفات في الأعمال.
3. عندما تنخفض نوعية وكمية الخدمات والسلع المنتجة بواسطة المنظمة.
4. عندما ترتفع تكلفة القيام بالأعمال.
5. عندما يزداد تذمر الموظفين، أو جمهور المستفيدين، من المنظمة.
6. عندما تكثير الاستقالات، أو طلبات الانتقال، من المنظمة إلى منظمات أخرى.
7. عند الشعور بأن هناك مركزية شديدة مطبقة في المنظمة.
8. عند تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية قي المنظمة.
9. عند ملاحظة أن هناك ازدواجية أو تداخلاً في الاختصاصات بين الإدارات المختلفة في المنظمة.
10. عندما تتكرر الانتقادات الموجهة إلى المنظمة، أو لبعض إداراتها، بواسطة الصحافة ووسائل الإعلام المختلفة.

عند ظهور مثل هذه الظواهر والمشكلات، وعندما يرغب المدير الإداري في تطوير وتحديث المنظمة، فإنه يقوم بإجراء الإتصالات اللازمة لإجراء دراسة للمنظمة.

الإعداد للاستشارة الإدارية:

تقوم بإجراء الدراسات للمنظمات الحكومية، إما أجهزة الاستشارات الإدارية الحكومية(1)، أو أجهزة الاستشارات الإدارية الخاصة (2). وتسبق عملية البدء بإجراء الدراسة الاستشارية، مرحلة هامة تسمى مرحلة الإعداد للاستشارة الإدارية، وفيها يتم تحديد المهمة (المشكلات التي ستدرس)، واختيار المستشار الذي سيقوم بالدراسة. وسنبين، فيما يلي، خطوات الإعداد للاستشارة عندما تكون الجهة الطالبة للاستشارة مصلحة حكومية، والمستشار جهاز استشاري حكومي، أو من أجهزة الاستشارات الإدارية الخاصة.

أولاً: خطوات الإعداد للاستشارة الإدارية عندما تكون الجهة الطالبة للاستشارة مصلحة حكومية، والمستشار جهاز استشاري حكومي:

إذا كانت الجهة الطالبة للاستشارة وزارة أو مصلحة حكومية، وإذا كان المستشار جهة حكومية متخصصة بتقديم الاستشارات، ولا تتقاضى أجراً مقابل استشاراتها، كالإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، أو معهد الإدارة العامة، فإن الإعداد للاستشارة يكون على النحو الآتي:

1. عندما يشعر مدير المنظمة بأن هناك مشكلات إدارية تواجه المنظمة، أو إحدى الإدارات فيها؛ ويكون ذلك إما نتيجة ملاحظاته الشخصية، أو ملاحظات وتقارير مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين، وأحياناً نتيجة شكاوى الجمهور، من ذوي العلاقة بخدمات المنظمة، بعد ذلك، يناقش مدير المنظمة

---

(1) أجهزة الاستشارات الإدارية الحكومية، تشمل الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، ووحدات التنظيم والإدارة ومعهد الإدارة العامة، أو وحدات التطوير الإداري.

(2) أجهزة الاستشارات الإدارية الخاصة، وتشمل المكاتب والشركات الاستشارية العاملة في القطاع الخاص في مجال الاستشارات الإدارية، مثل، مكاتب الاستشارات الإدارية العربية، والشركات والمكاتب الاستشارية الأجنبية.

المشكلات مع مديري الإدارات لتحديد إطارها بشكل واضح، ولتحديد نوعية الاستشارة التي تريدها المنظمة. ثم يعد خطاباً بهذا الخصوص، ويرسله إلى مدير الجهة التي تقدم الاستشارات في البلاد (كالإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، أو معهد الإدارة العامة)، ويحدد في الخطاب المشكلات التي تواجه المنظمة – كما تبدو له – ويطلب من الجهة الاستشارية إرسال خبير، أو فريق من الخبراء لدراسة المشكلات، وتقديم التوصيات بشأنها.

2. بعد وصول الخطاب إلى الجهة الاستشارية، فإن مدير تلك الجهة الاستشارية يختار (يكلف) أحد المستشارين المتخصصين في مجال المشكلة التي تواجه المنظمة (شؤون موظفين، تنظيم، إجراءات، مستودعات... الخ)، هذا إذا كانت المشكلات بسيطة، أما إذا كانت متنوعة، وتشمل جوانب متعددة، وتحتاج إلى عدد من الخبراء، فإن مدير الجهة الاستشارية يختار فريقاً من المستشارين ليقوم بإجراء الدراسة ويعين من بينهم منسقاً للفريق.
3. يرسل مدير الجهة الاستشارية، خطاباً جوابياً لمدير المنظمة الطالبة للاستشارة يعلمه فيها باسم المستشار، أو أسماء الفريق الاستشاري، وبمنسق الفريق، ويطلب في نفس الخطاب تحديد أحد كبار الموظفين في المنظمة، أو أحد موظفي المنظمة من ذوي العلاقة (والاطلاع بالمشكلة)، ليكون ضابط اتصال، ليسهل مهمة الفريق أثناء إجراء الدراسة، كتحديد مواعيد المقابلات الشخصية مع المديرين فيها، وتوزيع الاستبيانات، وغيرها من المهام التي يطلبها أعضاء الفريق الاستشاري.
4. ترسل الجهة خطاباً محددة اسم ضابط الإتصال، وعنوانه، ورقم تليفونه في المنظمة.
5. يطلب المستشار، أو منسق الفريق الاستشاري من ضابط الإتصال، عند الاجتماع الأول به، أن يحدد له موعداً لمقابلة مدير المنظمة، ومديري الإدارات، أو الأشخاص من ذوي العلاقة بالمشكلة فيها.
6. يذهب المستشار، أو المنسق وفريقه الاستشاري إلى الجهة الطالبة للاستشارة ويقابل مدير المنظمة، أو مدير الإدارة الطالبة للاستشارة، وذلك لأجل

التعرف على المشكلات بصورة أوضح، وعلى نوع الاستشارة المراد تقديمها، ويرافق المستشار، ضابط الإتصال (ويُعقد – أحياناً – اجتماع يشترك فيه عدد من كبار الموظفين في المنظمة لمناقشة المشكلات، ولتوضيح أسباب طلب الاستشارة وأهدافها)، وبعد ذلك يقوم المستشار بجولة تعريفية سريعة في بعض إدارات، وأقسام المنظمة، (ويزود ببعض التقارير والمطبوعات عن المنظمة أحياناً).

7. يعد المستشار، أو منسق الفريق محضراً (مذكرة) بما دار في الاجتماع، ولا سيما ما يتعلق بالجوانب التي ستشملها الاستشارة، (وما يحتاجه من تسهيلات أحياناً)، ويعتبر هذا المحضر بمثابة اتفاقية للقيام بالاستشارة (اتفاقية بين المنظمة والجهة الاستشارية).
8. يجتمع المنسق، مع فريق العمل، لأجل وضع خطة للدراسة، وجدول زمني لها يبين مراحلها المختلفة، وتزود المنظمة بنسخة من خطة الدراسة، وجدولها الزمني، كما تزود أيضاً بنسخة من المحضر بعد توقيعه من الطرفين.
9. يبدأ تنفيذ الاستشارة حسب الخطة، ويساعد ضابط الاتصال في تزويد الفريق بما يحتاجه من تقارير ودراسات سابقة، وأنظمة، وغيرها من المعلومات، كما يساعد في ترتيب مواعيد المقابلات مع المسؤولين في المنظمة، وتسير الاستشارة، بعد ذلك، حسب خطوات الاستشارة الإدارية إلى أن تصل إلى نهايتها.

ثانياً: خطوات الإعداد للاستشارة الإدارية عندما تكون الجهة الطالبة للاستشارة مصلحة حكومية والمستشار مكتب أو شركة استشارات إدارية خاصة:

يبذل جهد كبير في مرحلة الإعداد للاستشارة الإدارية، عندما تكون الجهة الطالبة للاستشارة جهة حكومية[1]، والمستشار مكتب أو شركة استشارية إدارية خاصة. إذ يعتبر الموضوع هاماً جداً للمنظمة، لأن الاستشارة ستكلفها مالاً وجهداً، ولذا تحرص المنظمة على تحديد المهمة بشكل واضح وعلى اختيار المستشار القدير

(1) أو شركة أو مؤسسة خاصة

للقيام بها. وتقسم المراحل التي تمر فيها الاستشارة في مرحلة الإعداد إلى مرحلتين رئيسيتين هما:

(أ) الإعداد الداخلي قبل اختيار المستشارين.

(ب) اختيار وتقييم المستشارين.

وسنوضح فيما يلي خطوات كل مرحلة من هاتين المرحلتين:

(أ) الإعداد الداخلي قبل اختيار المستشارين[1]:

وتتضمن هذه المرحلة القيام بالخطوات التالية:

1. تعيين منسق (أو لجنة) لمشروع الدراسة الاستشارية:

عندما تقرر المنظمة أنها في حاجة إلى مستشار ليقوم بإجراء دراسة لمشكلة تواجهها، فإنها تقوم أولاً بتعيين شخص (كمنسق) أو لجنة من بين أعضائها (ويعتمد ذلك على حجم الاستشارة)، ليكونوا مسئولين عن الاتصال بالمستشارين. والتفاوض معهم، والعمل كضباط اتصال بين المنظمة والمستشارين. ويتم اختيار المنسق، أو أعضاء اللجنة، على أساس معرفتهم بمشروع الدراسة الذي سيتم تنفيذه، وعلى أساس خبراتهم السابقة مع المستشارين.

2. تحديد المهمة (المشكلة):

قبل الإتصال بالمستشارين، فإن على المنظمة أن تحدد بشكل واضح المهمة أو مشروع الدراسة التي سيقوم بها المستشارون، وذلك يتطلب وصفاً لطبيعة المهمة، متضمناً الهدف منها، ومجالاتها، وخلفيتها، والمعلومات المتوفرة عنها، وقائمة بالدراسات السابقة حولها. وتكلف إدارة المنظمة عادة بعض الموظفين المختصين فيها بإجراء الدراسة الأولية لتحديد إطار المهمة، ويقوم هؤلاء الموظفون بجمع المعلومات الأولية حول المشكلة، ثم بتحللها، وبوضع تصور أولي عنها. وعندما تكون المشكلة، التي تواجه المنظمة صعبة، وحجم المهمة كبيراً فقد تطلب إدارة المنظمة من مستشار متخصص، أو من عدد من المستشارين، إجراء دراسة للمشكلة، وتقديم تقرير، أو إجراء دراسة أولية تحدد بموجبها المهمة.

---

(1) لمزيد من المعلومات عن هذا الموضوع، انظر: محمد عصفور، أسس الاستشارة الإدارية، (الرياض، معهد الإدارة العامة 1401هـ) ص 55-51.

إن تحديد إطار المهمة بشكل واضح من شأنه أن يساعد المنظمة على اختيار أفضل المستشارين للقيام بها، كما أنه يساعد المستشارين على فهمها بصورة صحيحة، وعلى تقديم العروض للقيام بها.

3. البحث الأولي عن المستشارين:

ويكون بمحاولة التعرف على المستشارين الذين بمقدورهم القيام بهذه المهمة، ثم بإعداد قائمة بأسمائهم. ويمكن الاستعانة في إعداد القائمة بالجهات المسؤولة عن التخطيط في البلاد، كوزارة التخطيط، أو بوزارة التجارة أو بمعهد الإدارة العامة، إذ تتوفر لديه أحياناً قوائم بأسماء المستشارين، ومؤهلاتهم وخبراتهم. أو بالاستعانة بالمؤسسات العلمية ذات العلاقة بالاستشارة، أو بمنظمات استفادت في الماضي من خبرات بعض المستشارين، أو بالإعلان عن الاستشارة في الصحف والمجلات المتخصصة المحلية والأجنبية. ويحدث في بعض الأحيان أن يقوم بعض المستشارين بزيارات شخصية للمنظمات، وبعرض خدماتهم عليها، وذلك عند معرفتهم بوجود مشروع دراسة لدى منظمة من المنظمات. ويجدر التنويه، إلى أن وضع اسم المستشار على قائمة المستشارين لدى المنظمة لا يعني موافقة المنظمة النهائية على هذا المستشار.

(ب) اختيار وتقييم المستشارين:

وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

1. الاختيار الأولي للمستشارين:

بعد إعداد قائمة بأسماء المستشارين، يقوم المسؤولون في المنظمة (المنسق أو اللجنة) بدراسة خبرات ومؤهلات المستشارين لأجل اختيار – من القائمة – المستشارين الذين هم أقدر على الوفاء بمتطلبات هذه المهمة الاستشارية. ويمكن الاستعانة ببعض المراجع أو المعرّفين، وذلك في عملية البحث عن المستشارين، وفي محاولة التعرف على الأكثر تأهيلا وخبرة منهم.

2. الاتصال الأولي بالمستشارين:

يقوم المنسق (أو لجنة المشروع) بالاتصال بالمستشارين المرشحين للقيام بالمهمة الاستشارية، وذلك بالكتابة إليهم، واصفاً لهم مشروع الدراسة، ونوع المساعدة المتوخاة منهم، وطالباً منهم معلومات تفصيلية أخرى عن نشاطاتهم، والفروع المتخصصين فيها،

وتقديم قوائم بأسماء أشخاص يعرفون أداءهم في أعمال سابقة، وذلك لأجل إكمال المعلومات لدى المنظمة. كما يطلب من المستشارين المرشحين القيام بزيارة المنظمة وذلك لإجراء مقابلات معهم بخصوص الاستشارة.

3. كشف تفاصيل المهمة وطلب العروض:

يقوم المسئولون في المنظمة (المنسق أو اللجنة) بإجراء المباحثات الأولية مع المستشارين الذين وقع عليهم الاختيار للمقابلة، وذلك بهدف مناقشة موضوع الاستشارة معهم بالتفصيل، والطلب منهم إعداد وتقديم عروضهم بشأنها في مدة زمنية محددة. وتقدم المنظمة ورقة عمل للمستشارين تسمى طلب تقديم عرض (Request for Proposal) تتضمن الإطار العام للعرض الذي سيقدمه المستشار، ويحدد عرض المشكلة التي تواجه المنظمة، ومجال الدراسة، والوقت المحدد لتقديم العرض، ومواعيد بداية ونهاية الدراسة، وطبيعة التقرير الذي سيقدم في نهايتها.

4. إعداد المستشارين لعروضهم[1]:

يقوم المستشارون بإعداد عروضهم وتقديمها إلى المنظمة في الوقت المحدد لأجل دراستها: وتتضمن العروض عادة مجال الدراسة، وأهدافها، والطريقة التي ستستخدم فيها، ومؤهلات وخبرات المستشار وموظفيه، والوقت الذي ستستغرقه الدراسة، والتكاليف المالية لها (الأتعاب) والعوائد المتوقعة منها.

5. دراسة المسؤولين في المنظمة (المنسق) لعروض المستشارين:

يقوم المسئولون في المنظمة (المنسق) بدراسة عروض المستشارين للتأكد من مدى استيعابهم للمشكلة من خلال عروضهم. وكذلك الطرق التي سيتبعونها في العمل لأجل حلها والتكاليف المطلوبة والفوائد المتوقعة. كما يحاول المنسق تقييم خبرة المستشارين للتأكد من مدى قدرتهم على الوفاء بمتطلبات المهمة. ويؤخذ في الحسبان أيضاً مؤهلات موظفي المستشارين الذين سيعملون فعلاً في مشروع الاستشارة.

(1) لمزيد من المعلومات عن عرض الاستشارة الإدارية ومحتوياتها، انظر: محمد شاكر عصفور، أسس الاستشارة الإدارية، (الرياض، معهد الإدارة العامة 1401هـ) ص 60-56.

6. دراسة أوضاع المراجع أو المعرفين:

يقوم المسؤولون في المنظمة (المنسق) بدراسة أوضاع المراجع أو المعرفين الذين يزكون المستشار الإداري، وذلك للتعرف على أعمال المستشار السابقة، ومحاولة تقيمها.

خطوات الاستشارة الإدارية[1]

هناك عدد من الخطوات والمراحل المتسلسلة لابد للاستشارة الإدارية من إكمالها بالتتالي، وذلك لأجل نجاحها، وتحقيق الهدف المرجو منها، ويمكننا تلخيص الخطوات الرئيسية للاستشارة على النحو الآتي:

(أ) تحديد المهمة

(ب) تخطيط المهمة

(ج) جمع المعلومات (الحقائق)

(د) التحليل ووضع التوصيات

(ه) تقديم التوصيات.

(و) التنفيذ والمتابعة.

ونظراً لأهمية هذه الخطوات، ولمساعدة المستشار الإداري في الوصول إلى نتائج حسنة، فسيتم تقديم عرض موجز لكل خطوة من هذه الخطوات، وذلك على النحو الآتي:-

(أ) تحديد المهمة

يتم تحديد إطار المهمة واختيار المستشار الإداري للقيام بها بواسطة إدارة المنظمة. وتحدث أحياناً تعديلات على المهمة الأصلية أثناء تنفيذ الدراسة، ويكون ذلك نتيجة اكتشاف المستشار لبعض جوانب المشكلة الأصلية، أو لمشاكل جديدة لم تكن معروفة عند

(1) بعد الاتفاق على المهمة، وعلى الجوانب التي ستشملها الدراسة للمنظمة، (وعلى تكاليف الاستشارة، إذا كانت الجهة شركة استشارات إدارية خاصة) فإن المستشار الإداري سواء أكان جهازاً استشارياً حكومياً، أو شركة استشارات إدارية خاصة، فإنه يبدأ في القيام بإجراء الاستشارة الإدارية، وتمر الاستشارة، عادة في الخطوات المذكورة بعاليه.

بداية الدراسة، ولذا تتم مناقشة هذه المشاكل مع إدارة المنظمة، ويتم الاتفاق بشأن إدخالها ضمن إطار المهمة التي يقوم بتنفيذها.

(ب) تخطيط المهمة

يقصد بتخطيط المهمة تعيين وتحديد الطريق التي سيسير عليها المستشار وفريق العمل لتحقيق هدف الدراسة.

وتبين الخطة جميع النشاطات والأعمال التي سيقوم بها المستشار في الدراسة مرتبة حسب خطة زمنية تبين نقطة البداية والنهاية لكل نشاط. ويستحسن أن تتصف خطة الدراسة بالمرونة بحيث يكون بالامكان إجراء التعديلات عليها إذا ما تطلب الأمر ذلك أثناء الدراسة. (انظر شكل رقم 4-1) الخطة الزمنية لمراحل استشارة (قصيرة) لمنظمة ما.

ويشمل تخطيط الدراسة، الأمور التالية:

1. تحديد هدف الدراسة، وتحديد المجال أو الجوانب التي ستغطيها.
2. تحديد الطريقة التي ستتبع في إجراء الدراسة، وتشمل كيفية تشكيل فريق العمل الذي سيقوم بجمع المعلومات وتحليلها، والخطوات المتبعة في هذا الخصوص.
3. تحديد المعلومات الواجب جمعها، والأساليب التي ستتبع في جمع المعلومات، كالمقابلات الشخصية، ودراسة السجلات والوثائق والاستبيانات وغيرها.
4. تقدير احتياجات الدراسة من الموظفين والآلات والأجهزة المكتبية.
5. تحديد أنواع التقارير التي سيقدمها المستشار إلى الرئيس الإداري ومواعيدها.
6. تقدير الوقت اللازم للدراسة بشكل عام، وتحديد مواعيد تنفيذها كبيان موعد بداية الدراسة، ومواعيد إنتهاء كل مرحلة من مراحلها، كموعد الانتهاء من جمع المعلومات، وموعد تنفيذها.
7. تحديد أعضاء الفريق الذي سيقوم بالدراسة، وبيان مؤهلاتهم وخبراتهم.

المرحلة / التاريخ																
الشهر																
الأسبوع	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
الإعداد للاستشارة																
جمع المعلومات																
تحليل المعلومات ووضع التوصيات																
إعداد التقرير المبدئي																
عرض ومناقشة التوصيات																
(مناقشة التقرير المبدئي)																
إعداد التقرير النهائي																

شكل رقم (1-4): الخطة الزمنية لمراحل استشارة (قصيرة) لمنظمة ما

ومن المفيد في هذا الخصوص، أن تعين المنظمة موظفاً منها كضابط اتصال بين المنظمة والمستشار، للتأكد من سير الدراسة حسب الخطة، وللمساعدة في إزالة أية عقبات قد تواجهها. كما أن من الضروري الاستعانة بموظفي المنظمة للمشاركة في الدراسة. أما بالنسبة للدور الذي يمكن أن يسند إليهم فيتلخص في المساعدة في جمع المعلومات، وفي توضيح النقاط الغامضة التي تظهر أثناء الدراسة، ثم في تنفيذ التوصيات في المستقبل.

ويلزم قبل البدء بالدراسة توفر ما يلي:

1. إعداد فريق العمل الذي سيقوم بإجراء الدراسة، ويتكون من المستشار، ومعاونيه، ومن موظفي المنظمة المكلفين بالمشاركة في الدراسة (ومن الضروري تقديم التدريب المناسب لأعضاء الفريق وللموظفين قبل البدء بالدراسة).
2. تخصيص مكتب أو مكاتب مناسبة لفريق الدراسة.
3. توفير الآلات والأجهزة الضرورية للدراسة (كالآلات الكاتبة، والحاسبة وغيرها).
4. تعريف كبار الموظفين في المنظمة، وبقية الموظفين بالمستشار وبفريق العمل، ويتم ذلك بواسطة عقد اجتماعات مع كبار الموظفين بحضور المستشار وأعضاء الفريق، وبتوزيع تعميم على جميع الموظفين يوضح فيه هدف الدراسة، وبقيام الفريق بجولة سريعة في أقسام المنظمة التي ستشملها الدراسة.

(ومن الجدير ذكره في هذا الخصوص، أن معظم المنظمات تقدم فريق عمل من موظفيها، وتخصص مكاناً مناسباً لمكاتب الفريق، وتزوده بالآلات والأجهزة الضرورية للدراسة).

(ج) جمع المعلومات (الحقائق):

تعتبر عملية جمع المعلومات من أهم خطوات الاستشارة الإدارية، فهي تستنفذ الجزء الأكبر من وقت المستشار وفريق العمل، وعليها تعتمد النتائج والتوصيات التي سيقدمها في تقرير النهائي.

ولهذا فإن على المستشار أن يقوم بجمع المعلومات بطريقة منظمة، وبموجب خطة موضوعية لهذا الغرض، وعليه أن يراعي الأمور التالية:

1. الحاجة إلى جمع المعلومات.
2. المعلومات الواجب جمعها.
3. مصادر المعلومات.
4. وسائل جمع المعلومات.

وسأقوم بشرح كل نقطة من هذه النقاط على حدة.

1. الحاجة إلى جمع المعلومات:

إن الغرض من جمع المعلومات هو التعرف على المشكلة أو المشاكل التي تعاني منها المنظمة قيد الدراسة ليكون بإمكان المستشار، بعد تحديد المشكلة، وضع الحلول المناسبة لها. ولهذا يتوجب على المستشار أن يقوم بجمع المعلومات المتعلقة بمهمته، والتي تلقي مزيداً من الضوء على المشكلة التي تواجه المنظمة، والتي تساعد في إقناع المسؤولين بأهمية وفائدة مقترحاته، وتيسير أمر تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ في المستقبل. وعليه أن يعتمد أسلوب انتقاء المعلومات المناسبة لغرض الدراسة، فيقوم بجمع معلومات وافية ومفصلة عن ناحية معينة، ومعلومات قليلة وموجزة عن ناحية أخرى.

2. المعلومات الواجب جمعها:

تختلف المعلومات الواجب جمعها من حيث الكمية والنوعية والأهمية والتفاصيل باختلاف هدف الدراسة، وكلما كان الهدف واضحاً ومحدداً كلما كانت مهمة المستشار في تحديد المعلومات الواجب جمعها سهلة وميسرة وإن من المفيد وضع قائمة بالمعلومات والتفاصيل اللازمة للدراسة، وهذا من شأنه أن يجنب إضاعة وقت المستشار في جمع معلومات غير ضرورية. وبوجه عام، فإن المعلومات التي يتم جمعها لأغراض دراسات التنظيم والإجراءات تشمل عادة ما يلي:

(أ) أهداف المنظمة[1]:

يقوم المستشار عادة بجمع معلومات أولية وبصورة إجمالية عن أهداف المنظمة أثناء قيامه بالدراسة الأولية، ولا سيما في مرحلة تخطيط الدراسة. لكن في هذه المرحلة بالذات

(1) يقصد بالمنظمة، أينما وردت هنا، المصلحة أو الإدارة، او الوحدة الإدارية، التي هي قيد الدراسة من قبل المستشار الإداري.

فإن المستشار يقوم بجمع معلومات تفصيلية عن أهداف كل إدارة من إدارات المنظمة قيد الدراسة. وعند الانتهاء من جمع الحقائق يقوم المستشار عادة بالتأكد من أن الإدارات المختلفة تتعاون مع بعضها البعض في تحقيق الهدف الأساسي المحدد للمنظمة.

(ب) الهيكل التنظيمي للمنظمة:

يقوم المستشار بجمع المعلومات الكافية عن جهاز وتنظيم المنظمة قيد الدراسة، ومن شأن هذا العمل أن يسهل عليه فهم العلاقات الموجودة داخل المنظمة. ومن المستحسن أن يقوم المستشار بمتابعة التطورات التي حدثت على جهاز المنظمة منذ بداية تكوينها، وعليه أن يحصل على خريطة تنظيمية حديثة للمنظمة ثم يقوم بوضع خريطة تنظيمية جديدة لنفس المنظمة، تمثل المنظمة كما هي وقت الدراسة (في الوقت الحاضر) وتبين أقسامها وعلاقة الأقسام بعضها ببعض، ثم يقارن بين الخريطتين، وتساعد نتيجة المقارنة دائماً المستشار على اكتشاف الفروقات والتغييرات بين التنظيم الرسمي (ما يجب أن تكون عليه المنظمة) وبين التنظيم الفعلي لها (أو ما هي عليه في الوقت الحاضر). كما يجب على المستشار أن يلاحظ مدى تطبيق المنظمة في تنظيمها الحالي للقواعد الأساسية المتعارف عليها في التنظيم الإداري.

(ج) واجبات ومسؤوليات الوظائف:

تعتبر عملية جمع المعلومات عن واجبات ومسؤوليات الوظائف عملية شاقة نوعاً ما، وذلك لعدة أسباب منها: أولاً، أنه في كثير من الحالات لا توجد لوائح رسمية تحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة. وثانياً إذا وجدت لوائح رسمية فإنها قد تكون قديمة جداً لدرجة أنها تكون قد أصبحت لا تطابق الواقع. وفي حالة وجود لائحة رسمية فإن بعض المستشارين إما أن يتخذ تلك اللائحة كأساس للبحث عن المعلومات، فيقوم بتنقيحها وتعديلها لتطابق الواقع وذلك على ضوء المقابلات التي يجريها مع الموظفين، ويقوم مستشارون آخرون بوضع لائحة جديدة أثناء قيامهم بجمع المعلومات عن الوظائف ثم يقارنون اللائحة القديمة باللائحة الجديدة بعد إنهاء جمع المعلومات، وذلك لمعرفة مدى مطابقة الواجبات والمسؤوليات المحددة رسمياً للوظائف مع الواجبات التي يقوم بها الموظفون فعلياً. ويحدث أحياناً أن تكون هناك فروقات كبيرة بين الواجبات المحددة رسمياً حسب اللائحة القديمة وبين ما يقوم به الموظفون فعلياً من أعمال.

وعندما لا تكون هناك لائحة رسمية للوظائف، فإن على المستشار أن يقوم بجمع المعلومات عن تلك الوظائف من الموظفين الذين يشغلونها، وهنا تظهر بعض المصاعب، منها صعوبة تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف العليا، فإن شاغل الوظيفة يكرس معظم وقته لوضع السياسة العامة واتخاذ القرارات، وحضور الاجتماعات والمؤتمرات والإشراف على أعمال الموظفين الآخرين وهذه الأعمال لا تتكرر كثيراً، ولذا يصعب تدوينها وتقديرها وتحديد الوقت اللازم للقيام بها. أضف إلى ذلك أن المستشار قد يجد أحياناً بعض الصعوبة في إجراء المقابلة مع الموظف، لأنه لا يضمن وجوده في مكتبه، أو لأنه قد يكون مشغولاً في معظم أوقاته.

(د) أساليب وإجراءات العمل:

يقصد بأساليب وإجراءات العمل بأنها سلسلة من الخطوات أو العمليات المتصلة بعضها ببعض والتي تؤدي إلى إنجاز عمل إداري ما. ويجب على المستشار أن يقوم بتسجيل عمليات وخطوات هذه الإجراءات. وتحدد طبيعة الدراسة للمستشار مدى التفصيل المطلوب لها. ومن المستحسن أن يقوم المستشار بوضع خارطة (أو مخطط) تبين كل خطوة من الخطوات التي تمر فيها المعاملات قيد الدراسة، فإن وجود مثل هذه الخارطة قد يكشف عن نقاط الضعف الموجود في الإجراءات المتبعة، وبهذا فإنها تساعد المستشار على معالجتها وعلى إدخال التحسينات اللازمة عليها.

(ه) كمية العمل والوقت الذي يستغرقه ومدى تكراره:

يقوم المستشار بجمع معلومات عن كمية العمل في المنظمة خلال فترة معينة وتتضمن المعلومات التي يجمعها ما يلي:

1. كمية العمل الوارد.
2. كمية العمل المنجز.
3. كمية العمل المتأخر عن الانجاز (المتراكم).

ثم يصار بعد ذلك إلى دراسة مدى التكرار في الأعمال، فهناك الأعمال التي تتكرر يومياً، أو مرة في الشهر (ما يتعلق بدفع رواتب الموظفين)، أو مرة في السنة كعمليات تحضير الميزانية. ويقوم المستشار بدراسة الوقت اللازم لإنهاء المعاملات، وذلك بأخذ عينات من المعاملات التي يتم إنجازها في المنظمة (أو الإدارة) ثم يقوم بتحديد الوقت

اللازم للإعداد، والانتقال، والانتظار، إلى أن تصبح المعاملة في المرحلة الأخيرة (الانجاز) وبعبارة أخرى، تحديد الوقت الذي تحتاجه المعاملة من البداية إلى النهاية. ويحتفظ المستشار بدراسة الوقت في سجلات خاصة للرجوع إليها فيما بعد.

أما بخصوص دراسة تكاليف القيام بالعمل، فتؤخذ عينات لعدد من العمليات، ثم تحتسب التكاليف اللازمة للقيام بها، وذلك بحساب رواتب الموظفين الذين يقومون بالعمل، ورواتب الرؤساء والمشرفين وتكاليف اللوازم التي تدخل فيها، والإيجارات وغيرها من التكاليف.

ومن المستحسن وضع المعلومات (تسجيلها) التي يحصل عليها المستشار عن كمية العمل، وتكراره، والوقت اللازم لإنجازه في رسوم بيانية، لأن هذا يساعده على توضيح المعلومات وتسهيل فهمها.

(و) علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى:

تتطلب تكملة إجراءات بعض العمليات أحياناً تجاوز حدود الإدارة (المنظمة) قيد الدراسة إلى إدارات أو منظمات أخرى، ولما كان لهذه الإدارات أثرها على العمل في الإدارة قيد الدراسة، لذا يتوجب على المستشار أن يقوم بدراستها وعليه أن يجمع المعلومات الضرورية للدراسة وأن لا يتوسع في جميع المعلومات عن الإدارات الأخرى.

(ز) احتياجات المنتفعين وأفراد الجمهور:

يجب أن يأخذ المستشار بعين الاعتبار وجهات نظر جمهور المنتفعين، وأن يجمع المعلومات عن آرائهم في المنظمة، وعن كفاءتها في القيام بالعمل، وعن آرائهم في النماذج التي يقومون بتعبئتها، وعن مدى صعوبة تعبئتها، أو كثرة عددها(النماذج) وعلى المستشار أن يراعي جمهور المنتفعين عند وضعه للتوصيات فلا يوصي بنقل عبء العمل من الموظف إلى جمهور المنتفعين عند وضعه للتوصيات وذلك بقصد الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات لأن من شأن هذا أن يؤدي إلى كثرة وجود النقص في المعاملات، وبالتالي إلى عرقلة سير العمل[1].

(1) هـ دوفي، ترجمة إميل بيدس، دليل التنظيم والأساليب، ص 30.

(ح) ظروف العمل ومعنويات الموظفين:

يجمع المستشار معلومات عن ظروف العمل، كتوفر المعدات والأثاث، والتدفئة، والتبريد، والإنارة، وغير ذلك مما ينعكس أثره على أعمال المنظمة قيد الدراسة. كما يجمع أيضاً معلومات عن علاقة المدير بالموظفين، ويلاحظ إن كانت هناك حالات تشير إلى تذمر الموظفين، أو سوء حالة التدريب، أو الإشراف، أو الإدارة. وعن الروح المعنوية عند الموظفين، لأن الأحوال النفسية للموظفين، وحبهم للعمل يؤثر تأثيراً كبيراً عليهم أثناء قيامهم بأعمالهم.

(ط) القوانين، والأنظمة، واللوائح الداخلية المتعلقة بالمنظمة قيد الدراسة.

(ي) الدراسات السابقة للمنظمة والتقارير المعدة عنها.

3. مصادر المعلومات:

توجد عدة مصادر للمعلومات، يستطيع أن يحصل منها المستشار الإداري على المعلومات اللازمة للاستشارة. ويحصل المستشار عادة، على المعلومات من المنظمة قيد الدراسة، وقد يحتاج إلى معلومات لها علاقة بالاستشارة من جهات أخرى، وبشكل عام، فإن المستشار يحاول أن يجمع المعلومات المطلوبة للاستشارة من مصادر المعلومات المتوفرة لديه.

وتقسم مصادر المعلومات إلى قسمين رئيسيين هما:

(أ) المصادر الجاهزة (المصادر الثانوية)[1]:

وهي المصادر التي تتوفر فيها معلومات سبق جمعها، وتجهيزها عن الوحدة، أو المنظمة قيد الدراسة، وتشمل السجلات والملفات الموجودة في المنظمة، وما فيها من وثائق، كالقوانين، والأنظمة،واللوائح، والتعليمات، والدراسات، والتقارير المعدة سابقاً عن الوحدة. كما تشمل أيضاً الوسائل الحديثة لحفظ المعلومات، كالأفلام والأشرطة، والمصغرات الفيلمية (المايكروفيلم والمايكروفيش).

(1) ربحي الحسن، "مرحلة جمع المعلومات في الاستشارة الإدارية" مجلة الإدارة العامة، العدد (40)، ربيع الثاني (1404هـ)، ص 118.

ويطلق على المصادر الجاهزة مسمى المصادر غير المباشرة،أو المصادر الثانوية، تمييزاً لها عن المصادر الأولية. ويجدر التنويه هنا إلى أن مسمى هذه المصادر بالمصادر الثانوية يجب أن لا يفهم منه بأنها مصادر غير هامة للمعلومات، وأن المعلومات المتوفرة فيها غير قيمة. فهي في كثير من الأحيان تتضمن معلومات قيمة يستفيد منها المستشار الإداري.

(ب) المصادر الأولية:

وهي المصادر التي يجمع منها المستشار، المعلومات اللازمة للدراسة بشكل مباشر. وتقسم المصادر الأولية للمعلومات إلى قسمين رئيسيين هما:

1. الأفراد العاملون في المنظمة أو في خارجها، من مديرين، ورؤساء أقسام، وموظفين، ويجمع المستشار الإداري المعلومات منهم بواسطة المقابلات الشخصية أو بالاستبيانات. وتعتبر آراؤهم، ومقترحاتهم من المعلومات الجيدة التي تفيد المستشار في تشخيص المشكلات التي تواجه المنظمة، وتساعد على اقتراح الحلول المناسبة لها.
2. موجودات المنظمة المادية من أجهزة، ومعدات، وأثاث ومكاتب، فيستطيع المستشار عن طريق القيام بزيارة ميدانية لمبنى المنظمة ومكاتبها أن يشاهد الأمور، على الطبيعة، وأن يخرج بملاحظات عن كيفية ترتيب المكاتب، واستخدام الأجهزة، والآلات، وأساليب العمل في المنظمة، والظروف المادية التي يعيش فيها الموظفون.

4. وسائل جمع الحقائق (المعلومات):

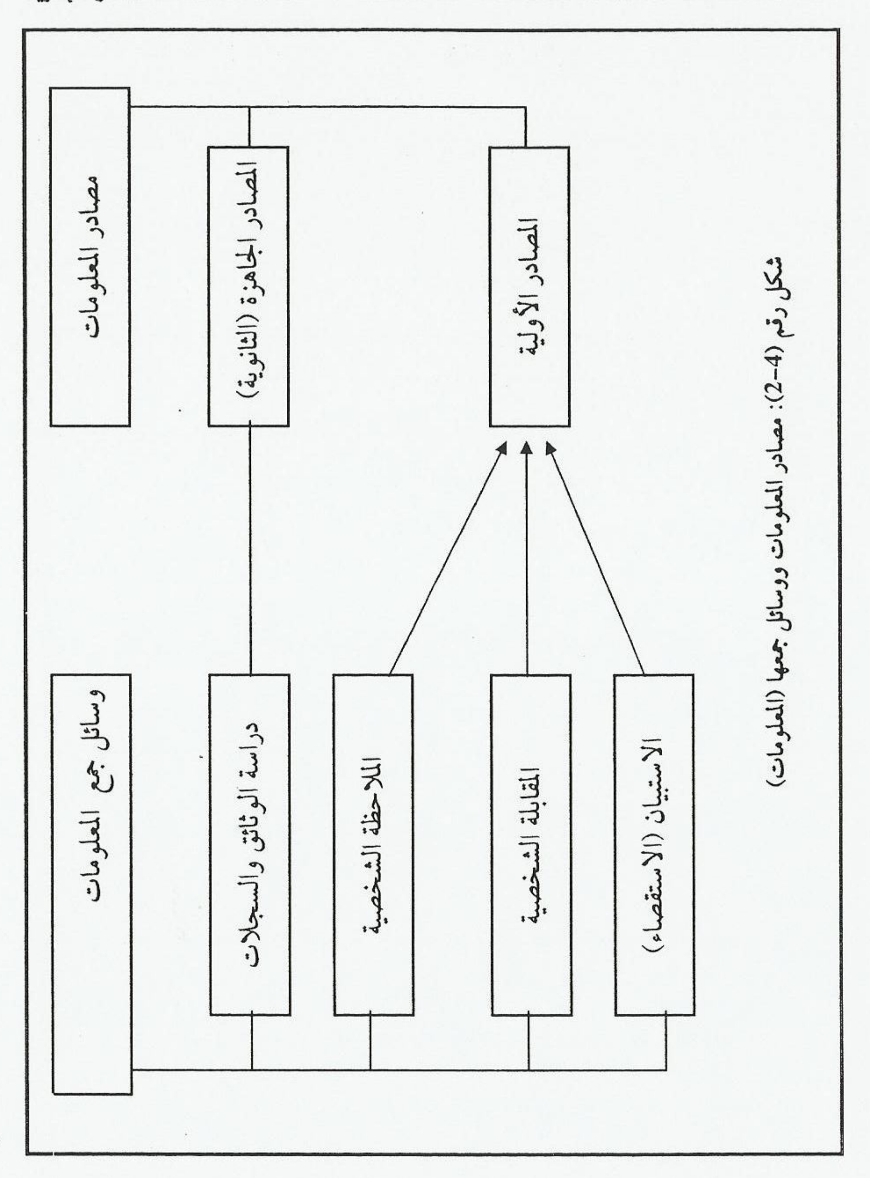
توجد عدة وسائل لجمع المعلومات عن المنظمة قيد الدراسة، ويستعين المستشار بوسيلة واحدة أو أكثر لجمع المعلومات، ويعتمد اختيار الوسيلة المناسبة من قبل المستشار على نوع المعلومات المطلوبة ومصدرها، فقد يعتمد على المقابلات الشخصية لجمع المعلومات من كبار الموظفين، ويستخدم الاستبيان لجمع المعلومات من صغار الموظفين، أما أهم وسائل جمع المعلومات فهي ما يلي:

(أ) دراسة الوثائق والسجلات الموجودة.

(ب) الملاحظة الشخصية لأعمال المنظمة.

(ج) المقابلة الشخصية.

(د) الاستبيان (قائمة الأسئلة).



شكل رقم (2-4): مصادر المعلومات ووسائل جمعها (المعلومات)

وفيما يلي شرح موجز لكل وسيلة من هذه الوسائل.

(أ) دراسة الوثائق والسجلات الموجودة:

يستطيع المستشار أن يحصل على بعض المعلومات التي يحتاجها لأغراض دراسته عن طريق دراسة السجلات والوثائق والمستندات الموجودة في المنظمة وتعتبر هذه الوسيلة من أسهل الوسائل لجمع المعلومات وأسرعها. إلا أن المعلومات التي يريدها المستشار تكون غالباً مبعثرة وموزعة في عدد كبير من السجلات والملفات، ولا تمثل الواقع أحياناً، فقد تكون قديمة جداً وغير دقيقة في معلوماتها، إلا أنها بشكل عام تساعد المستشار على إلقاء بعض الأضواء على الجوانب التي يقوم بدراستها.

(ب) الملاحظة الشخصية لأعمال المنظمة[1]:

تعتبر الملاحظة الشخصية من أحسن الوسائل لجمع المعلومات عن المنظمة، قيد الدراسة، إذ يقوم المستشار بنفسه بمشاهدة ما يجري داخل المنظمة، وبتسجيل ملاحظاته الشخصية عن النواحي الإيجابية والسلبية التي يلاحظها عن المنظمة أثناء قيامها بأعمالها، إلا أن تكاليف هذه الوسيلة تعتبر غالية نوعاً ما فهي تستهلك قسماً كبيراً من وقت المستشار ولذا فمن المستحسن أن يقتصر اللجوء إلى هذه الوسيلة لدراسة النواحي الهامة عن المنظمة، ومن وسائل الملاحظة الشخصية ما يلي[2]:

1. مراجعة عمل كل وظيفة، أي مراجعة العمل الذي يقوم به كل موظف مراجعة كاملة.
2. متابعة معاملة ما من البداية حتى النهاية،ومثال ذلك متابعة معاملة الحصول على ترخيص معين، أو معاملة معينة، منذ ساعة تقديم الطلب إلى الجهات المختصة إلى حين وضعه في صورته النهائية.
3. التثبت من عدد المرات التي يشار فيها إلى السجلات والقيود.

(1) الملاحظة الشخصية = Personal Observation

(2) هـ دوفي، دليل التنظيم والأساليب، ص 32.

4. فحص بعض المعاملات المنجزة، والمعاملات التي هي في طريق الانجاز، ومن المفيد جداً دراسة عينات من العمل المتأخر.
5. قياس كمية العمل الذي أنجزه موظف أو جماعة من الموظفين خلال مدة معينة ومن المستحسن أن يكسب المستشار ثقة وتعاون مدير وموظفي المنظمة التي يقوم بدراستها، وأن يشعر الموظفين بأن اهتمامه محصور في مشاهدة كيفية القيام بالأعمال وليس بالأشخاص الذين يقومون بها.
6. دراسة ترتيب المكتب وتنظيم المستودعات.
7. دراسة تنظيم الملفات وطرق حفظها.
8. دراسة الظروف المادية للعمل من ناحية الإنارة والتدفئة والتبريد.
9. دراسة وسائل الاتصال المستخدمة في العمل.

(ج) المقابلة الشخصية Personal Interview

تعتبر المقابلة الشخصية من أفضل الوسائل للحصول على المعلومات، ويتوقف نجاح المقابلة في الحصول على المعلومات في الدرجة الأولى، على مهارة المستشار الذي يقوم بإجراء الدراسة.

ومن ميزات المقابلة الشخصية ما يلي:

1. أنها تمكن المستشار (المقابِل) من جمع المعلومات ومن التحقق من صحتها في نفس الوقت.
2. أنها تتيح الفرصة أمام المستشار (المقابِل) (بكسر الباء) للتعرف على طباع وشخصية وأقوال الشخص الذي تجري معه المقابلة (المقابَل) (بفتح الباء) ومدى نفوذه في المنظمة، وتساعد هذه المعرفة المستشار الإداري، وقت جمع المعلومات،وعند تقديم الاقتراحات والتوصيات لتوضع موضع التنفيذ خصوصاً إذا كان هذا الشخص يتمتع بنفوذ كبير في المنظمة قيد الدراسة، فعدم تعاون مثل هؤلاء الأشخاص قد يعرقل سير عملية إجراء الدراسة.
3. أنها تمكن من الحصول على معلومات دقيقة حيث أن المقابِل (المستشار) سيوضح للمقابَل أي غموض أو عدم تفهم لبعض الأسئلة أو النواحي التي يجمع معلومات عنها.

4. أنها ضرورية جدا لجمع المعلومات إذا كان المقابل أمياً أو شبة أمي (لا يتقن القراءة والكتابة).

ومن مساوئ أسلوب المقابلة:

1. قد يطلب من الشخص الذي تجرى معه المقابلة أحياناً أن يجيب على بعض الأسئلة أو أن يعطي معلومات عن نواحي لا يلم بها إلماماً جيداً، فهذا مما يدفعه لأن يعطي إجابات غامضة أو مضللة وغير صحيحة، حتى يتجنب الظهور بمظهر غير المطلع، أو غير العليم، بهذه النواحي.
2. قد يعطي المقابل (الشخص الذي تجري معه المقابلة) أحياناً إجابات الغرض منها إرضاء المستشار (المقابل) ولا يبين النواحي السلبية في العمل وذلك خوفاً من التأثيرات التي قد تجلبها عليه هذه المقابلة في المستقبل.
3. تستغرق هذه الوسيلة (المقابلة الشخصية) وقتاً طويلاً، كما تحتاج إلى عدد كبير من المستشارين للقيام بإجراء مقابلات مع موظفي المنظمة قيد الدراسة.

أما أغراض المقابلة الشخصية فتهدف إلى الحصول على معلومات في الأمور التالية:

1. آراء في العمل، لاسيما في كيفية القيام به، والصعوبات التي تواجه الموظف أثناء قيامه بعمله، واقتراحاته بخصوص تحسين العمل.
2. آراء في تدريب الموظفين بقصد الوقوف على مدى استعداد الموظف للتعلم والتدرّب الذي قد يحتاجه في المستقبل.
3. آراء في معنويات الموظفين، وفي تظلماتهم، وشكاواهم لمعرفة الأسباب التي تؤثر على تلك المعنويات.

قواعد المقابلة الحسنة:

لكي يضمن المستشار الإداري تعاون المقابل (الشخص الذي تجرى معه المقابلة)، ولأجل الحصول على معلومات صحيحة ومفيدة، فإن على المستشار مراعاة الأمور التالية:

1. التحضير للمقابلة: يجب على المستشار أن يحضر للمقابلة قبل حدوثها، وذلك بتحديد موعد للمقابلة سلفاً، وأن يبلغ الشخص المطلوب مقابلته بموضوع المقابلة وبنوع المعلومات المطلوب جمعها. كما يجب أن تتم المقابلة في الموعد المحدد دون تأخير، لأن التأخير يولد شعوراً بالملل عند الموظف، وبأن المستشار غير راغب في مقابلته، وفي هذه الحالة (عند حصول التأخير) فقد يترك الموظف مكتبه ومكان عمله، ويذهب إلى مكان آخر ويتخذ من تأخير المستشار سبباً وعذراً لذلك. كما يجب أن يبلغ المستشار، الموظف، عند حصول تأخير لموعد المقابلة، ويستحسن أن يكون ذلك قبل موعد المقابلة بوقت كافٍ، كي يعيد الموظف تنظيم وقته وعمله.
2. سرية المقابلة أو عدمها: يستحسن أن تكون المقابلة غير سرية فتجرى في مكتب مفتوح وعلى مسمع من الموظفين الآخرين الذين يعملون في نفس المكتب،إن انعدام الخصوصية (السرية) في إجراء المقابلة من شأنه أن تقلل من إعطاء المعلومات غير الصحيحة عن العمل، خصوصاً وأن زملاء الموظف في العمل سيستمعون لما سيقوله[1] أما إذا رغب الموظف في تخصيص جزء من المقابلة ليكون سرياً ليتكلم بحرية عن متاعبه ولإعطاء معلومات سرية عن العمل فيجب على المستشار أن يحترم رغبة هذا الموظف[2].
3. تهيئة الجو المناسب للمقابلة: ينبغي أن تكون أول خطوة في المقابلة تهدئة نفس الموظف (المقابل) وإشعار بالراحة إلى حد ما، ويكون ذلك بأن يقدم المستشار نفسه وزملاءه ثم يبدأ في الكلام عن الغرض من المقابلة، وأن يشرح أسباب حضوره، ويستحسن أن يكون في الحديث شيء من الود والبساطة والمجاملة، وأن لا تتسم المقابلة بالرسمية ويجب على المستشار أن يبذل جهده لكسب ثقة المقابل، وأن يشجعه على الكلام بحرية.
4. الإصغاء والانتباه لما يقوله المقابل: ينبغي على المستشار أن يستمع جيداً لما يقوله المقابل، وأن يبدي له اهتماماً بالغاً، وعليه أن يتجنب مقاطعته أثناء كلامه وأن

(1) G.E.Mil-ward, Organization and Methods (London Macmilian & Co., 1960) P.168.

(2) أنيت جاريت (نقله الى العربية لجنة من أساتذة المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية فن المقابلة، مبادئه وطرقه)، (دار المعارف بمصر 1958)، ص 166.

يطلق له الحرية الكاملة في الكلام عن عمله. ولأجل تأمين الجو المناسب وعدم المقاطعة أثناء المقابلة يستحسن تحويل المكالمات الهاتفية إلى موظف آخر للإجابة عليها، وعدم السماح للموظفين الآخرين بالمقاطعة.

5. توجيه الأسئلة: ينبغي تجنب إلقاء الأسئلة التي تتضمن مصطلحات علمية أو فنية قد لا يفهمها المقابل، كما يجب أن تتصف الأسئلة بالبساطة والوضوح، وينبغي أن يكون القصد من طرح الأسئلة هو توجيه المقابلة نحو وجهتها الرئيسية، وأن يعيد المستشار الحديث إلى مجراه الأصلي إذا تشتتت المقابلة أو انحرفت عن الغاية الأساسية. وعلى المستشار أن يتجنب أسلوب التحقيق مع المقابل عند طرح الأسئلة، لأن مثل هذا الأسلوب قد يثير الخوف والتشكك في نفس المقابل بدلاً من التعاون. وتفضل الأسئلة المباشرة على المحددة، كما تفضل الأسئلة التي لا تكون الإجابة عليها بمجرد لا أو نعم، فهي تحفز الموظف على التحدث بحرية وتحول دون خطر تلقين المقابل الإجابة(1).

6. الانتقاد: على المستشار أن يبدي احترامه للمقابل، وأن يتجنب انتقاده أو انتقاد الموظفين الآخرين الذين يعملون معه مطلقاً، وإذا سئل المستشار أن يبدي رأيه في العمل أو في الإدارة فعلية الإجابة على ذلك بصورة لبقة ودبلوماسية، كأن يقول بأنه ليست لديه المعلومات الكافية لإصدار حكم بخصوص ذلك.

7. الحالات الصعبة: يحدث أن يواجه المستشار أحياناً بعض الموظفين الذين يصعب إجراء المقابلة معهم، وفي هذه الحالة يستحسن أن يختار المستشار الأسلوب المناسب لتهيئة الجو لإجراء المقابلة. فإذا كان الموظف من الأشخاص الذين يخافون أن تؤثر المقابلة على عملهم، فعلى المستشار أن يطلب من أحد أصدقاء الموظف أن يشرح له أغراض المستشار وأن يعمل جهده لإزالة مخاوفه. كما يجب على المستشار أن يختار الوقت المناسب لمقابلة مثل هؤلاء الأشخاص. ومن الحالات الصعبة التي قد تواجه المستشار الإداري الأصناف التالية من الموظفين أمثال: (أ) الموظف الخجول جداً، (ب) الرئيس الذي همه أن يضاعف عدد الموظفين الذين يرأسهم (The Empire Builder))، (ج) الموظف الذي يدعي بأنه دائماً مشغول وليس

(1) أنيت جاريت، فن المقابلة، مبادئه وطرقه، ص 77.

عنده أي وقت لإجراء المقابلة (د) الموظف الذي من طبعه أن يتذمر، (هـ) الموظف الذي عمل في وقت سابق كمستشار إداري.

8. اختتام المقابلة: قبل اختتام المقابلة وترك مكتب الموظف يستحسن أن يعرض المستشار أمام (المقابل) المعلومات التي أخذها منه، وعليه أن يسأل الموظف إن كانت هناك معلومات أخرى قد نسي ذكرها، أو تعليقات أو اقتراحات يود أن يضيفها. إن هذا من شأنه أن يصحح الأخطاء في المعلومات إن كانت هناك أخطاء قد حدثت أثناء أخذ المعلومات ولها فائدة أخرى، فقد تذكر الموظف ببعض المعلومات التي كان قد نسي أن يذكرها، وتشجعه على تقديم بعض الاقتراحات الهامة.

وأخيراً وقبل ترك مكتب المقابل، يستحسن أن يشكر المستشار المقابل، ويستأذنه بالانصراف، أما إذا شعر أن المعلومات التي حصل عليها منه غير كافية، وأنه بحاجة إلى مقابلة أخرى، فيتفق معه على موعد ومكان المقابلة القادمة.

وبعد عودة المستشار إلى مكتبة فإنه يستحسن أن يراجع المعلومات التي دونها، وأن يكتب تفاصيل الموضوعات التي نوقشت في المقابلة، لأنه يصعب تذكر المعلومات بدقة بعد مرور مدة طويلة من الزمن بعد عقد الاجتماع وإجراء المقابلة.

(د) الاستبيان (قائمة الأسئلة) The Questionaire:

تعتبر المقابلة الشخصية – كما أوضحت سابقاً – من أفضل الوسائل لجمع المعلومات، لكنها تستغرق وقتاً طويلاً، وتحتاج إلى عدد كبير من المستشارين لإجراء المقابلات، كما أنها تكلف الكثير من الجهد والمال خصوصاً إذا كان الأشخاص الذين سنقابلهم متفرقين في أماكن جغرافية نائية. ولهذا فإن الاستبيان (قائمة الأسئلة) يعتبر أحياناً بديلاً أقل تكلفة من المقابلة الشخصية لجمع المعلومات.

ومن مزايا الاستبيان أننا نستطيع بواسطته أن نجمع المعلومات المطلوبة الموجودة في أماكن نائية، في وقت قصير، وبتكلفة أقل.

أما مساوئ الاستبيان فيمكن تلخيصها في ما يلي[1]:

(1) هـ دوفي، دليل التنظيم والأساليب، ص 27.

1. إمكانية تفسير قائمة الأسئلة الموجهة إلى عدد من الأشخاص بطرق مختلفة.
2. من الصعب أحياناً وضع أسئلة يمكن الإجابة عليها إجابة قاطعة (بنعم أو لا).
3. لا يتيح الاستبيان فرصة الإتصال المباشر بالموظفين قيد الدراسة.
4. لا يمكن اعتبار المعلومات الواردة معلومات معتمدة (لا تعتبر صحيحة من وجهة النظر الإحصائية) ما لم تعبأ كلها أو قسم كافٍ منها.

وللتغلب على المساوئ المتعلقة بالاستبيان فبإمكان المستشار القيام بالأعمال التالية:

1. شرح أهداف الاستبيان للموظفين المطلوب منهم القيام بالإجابة على أسئلة الاستبيان، ويكون ذلك بعقد اجتماع عام لهذه الغاية، وقد يكون هذا الشرح شفهياً أو خطياً (بواسطة ذكر هدف الاستبيان في مقدمته أو في خطاب مرفق بالاستبيان).
2. أن يكون المستشار موجوداً ومستعداً للإجابة على استفسارات الموظفين عند إجابتهم على أسئلة الاستبيان (إن أمكن ذلك)
3. على المستشار أن يتأكد من أن معظم الأسئلة قد أجيب عليها وأن عدداً كبيراً من الاستبيانات قد عبئت وأعيدت إليه.

أما بخصوص تصميم ووضع أسئلة الاستبيان (قائمة الأسئلة) فيستحسن مراعاة ما يلي[1]:

1. يجب أن تكون الأسئلة واضحة وسهلة الفهم ولا تحتاج إلى تفكير عميق ولا إلى إجابة مطولة.
2. يجب أن يكون عدد الأسئلة معتدلاً (لا كثيرة ولا قليلة).
3. أن تكون جميع الأسئلة متعلقة بموضوع الدراسة.
4. ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً حتى لا يتشتت فكر الموظف (المجيب على الأسئلة) عند إجابته على الأسئلة.
5. إبعاد الأسئلة التي توحي بإجابات معينة.

(1) محمود محمد صفوت، مراحل البحث الإحصائي، (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1962م)، ص 34-35.

6. تحاشي الأسئلة التي تدفع الموظف إلى الكذب والادعاء.
7. تجنب الأسئلة التي تثير غضب أو اشمئزاز الموظف، او تمس ناحية شخصية، أو تسبب إحراجاً له، وإذا كان لابد من ذكر مثل هذه الأسئلة فيستحسن ذكرها في نهاية الاستبيان.
8. تجنب التعابير العلمية والفنية الصعبة التي قد لا يفهمها الموظف.
9. يجب أن تكون هناك تعليمات تبين كيفية الإجابة، وتوضع الأسئلة الصعبة.

أما الخطوة التالية بعد جمع المعلومات فهي تسجيلها، وتتضمن عملية التسجيل تفريغها وترتيبها بشكل ما بحيث تمكن المستشار من الحصول على صورة كاملة للأوضاع في المنظمة قيد الدراسة، ويكون ذلك برسم خرائط متعددة (كالخريطة التنظيمية للمنظمة وخريطة تحليل سير الإجراءات فيها وغيرها من الخرائط)، كما يقوم المستشار بكتابة محاضر تتضمن خلاصة المواضيع التي نوقشت في الاجتماعات والمقابلات التي أجريت مع الموظفين والمديرين، ويعقد المستشار سلسلة من الاجتماعات مع أعضاء الفريق الاستشاري، إذا كانت الاستشارة بواسطة فريق وليس مستشاراً لوحد وذلك بغرض جمع المعلومات، وتبويبها، ووضعها في متناول أيدي أعضاء الفريق.

وعند تسجيل المعلومات على المستشار أن يراعي ما يلي:

1. أن يكون تسجيل المعلومات وتبويبها وتصنيفها بصورة واضحة ومنظمة بحيث تمكن كل من يريد أن يطلع عليها أن يفهم ما تحتويه من معلومات بسهولة (يكون ذلك بواسطة المحاضر التي تعد من قبل المستشار).
2. أن يتأكد المستشار من أن المعلومات التي جمعها كافية لأغراض الدراسة وإذا تبين له أن هناك بعض النواقص فعليه أن يقوم بجمع المعلومات وإكمال النواقص.
3. أن يميز المستشار بين الحقائق ووجهات النظر عند تسجيل الحقائق (المعلومات) فالتعليقات ووجهات النظر التي يبديها الموظفون من شأنها أن تكشف عن بعض نواحي المشكلة قيد الدراسة لكن يجب على المستشار أن يقوم بالمزيد من الدراسة وجمع المعلومات حتى يتأكد من صحة وجهات النظر التي يبديها الموظفون.
4. أن يفرز المستشار المعلومات الزائدة (غير الضرورية) على حدة ولا يتركها تتكدس وتعرقل سير الدراسة.

5. أن يعرض المستشار المعلومات التي جمعها بواسطة وسائل إيضاح متنوعة (كخريطة سير الإجراءات في المنظمة، والخريطة التنظيمية لها، وخريطة توزيع العمل فيها، أو شكل جداول ورسوم بيانية). إن عرض المعلومات بهذه الوسائل من شأنها أن تزيد في توضيح وتبسيط المعلومات المتجمعة لدى المستشار، كما أنها تساعد في تحديد المشكلات.

(د) التحليل ووضع التوصيات

بعد أن يتأكد المستشار من أن المعلومات اللازمة للدراسة قد أصبحت متوفرة لديه، وأنه قد قام بترتيب هذه المعلومات وبعرضها بصورة منظمة وعلى شكل خرائط، ورسوم بيانية (توضح المعلومات) يقوم بعدها بالخطوة التالية وهي دراسة هذه المعلومات دراسة تحليلية وبشكل ناقد. ويتم ذلك بمحاولة الإجابة على عدد من الأسئلة التي تساعد في اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة، وفي تنشيط الفكر في إيجاد الحلول لها، ومن الأمثلة على ذلك نذكر بعض الأسئلة المتعلقة بدراسات تبسيط الإجراءات، وهي كما يلي[1]:

1. ما هي الإجراءات (العمليات) التي يستغرق إنجازها معظم الوقت في المنظمة (قيد الدراسة)؟
   - هل حقاً أن هذه الإجراءات تحتاج ذلك الوقت الطويل؟
   - هل أن هذه الإجراءات مهمة؟
   - كيف يمكن تحقيق الأهداف (والقيام بالعمل) لو أن الوقت المخصص للقيام بالعمل قد خفّض؟
2. هل أن هناك عدداً كبيراً من الموظفين مخصصون للقيام بهذه العملية (الوظيفة)؟
   - هل أن كل عمل يناسب من يقوم به؟
   - هل بالإمكان تغيير الأدوار (الأعمال) التي يقوم بها بعض الموظفين؟
   - هل أن القيام بالعمل يحتاج إلى تنقل الموظفين (الرجوع إلى السجلات مثلاً)؟

(1) Victor Lazzaro, Systems and Procedures, p.52.

3. هل بالإمكان تبسيط الإجراءات، وتخفيض حجم العمل بواسطة تغيير شكل الوحدة، أو تغيير أعمال الوحدات الأخرى التي لها علاقة بعمل الوحدة قيد الدراسة؟
4. هل أن الأساليب المتبعة (الإجراءات) هي الأساليب الوحيدة الممكنة للقيام بالعمل؟
5. هل أن النماذج مصممة بشكل مناسب؟
6. هل بالإمكان استعمال أساليب (أو إجراءات) أبسط وأسرع وأقل تكلفة؟
7. هل بالإمكان استعمال معدات أو آلات أحسن وأفضل من الموجودة حالياً؟

(إن محاولة الإجابة على الأسئلة السابقة من شأنها إن تلقي بعض الضوء على الإجراءات المتبعة في القيام بالعمل، وعلى الموظفين القائمين به، كما أنها قد تبين لنا بعض الثغرات والمشاكل والأخطاء المتبعة في القيام بالعمل).

إن كشف وتحديد المشاكل والعيوب والثغرات الموجودة في التنظيم والأساليب الخاصة بالمنظمة قيد الدراسة يعتبر أصعب جزء في مهمة المستشار الإداري، حيث يجب عليه أن يعتمد على خبرته السابقة وخبرة غيره. وإن من غير الممكن أن يتوقع المستشار اكتشاف المشاكل أو إظهارها بمجرد النظر إلى الحقائق المتوفرة لديه[1].

وتتضمن عملية التحليل واقتراح التوصيات الأمور الآتية[2]:

1. تشخيص المشكلة:

وهو تعريفها بشكل واضح ودقيق، وتحديد المؤشرات الرئيسية لها كما يتضمن دراسة الوضع الحالي للمنظمة ، والانتقادات الموجهة إليه، وكشف جوانب الضعف فيه.

2. تحديد أسباب المشكلة:

وهو تفهم الظروف التي خلقت هذه المشكلة وأبقت عليها، والأسباب الأساسية للمشكلة في الوقت الماضي وفي الحاضر.

(1) هـ دوفي، دليل التنظيم والأساليب، ص 41.
(2) فيليب وشاي، مرجع سابق، ص 26-24.

3. وضع الحلول البديلة:

وهو تطوير حلول بديلة للمشكلة التي تواجه المنظمة، إذ توجد في معظم الأحيان، عدة حلول لمشكلة ما، ولا يوجد حل مثالي يمكن اعتباره الحل الصحيح، ولذا يجب على المستشار أن يتصور جميع الحلول الممكنة لتلك المشكلة. ويعتمد المستشار في وضع حلول للمشكلة على خبرته السابقة، وعلى خبرة غيره من المستشارين والموظفين، وعلى المراجع العلمية في هذا المجال، وعلى خبرة المنظمات الأخرى المشابهة للمنظمة قيد الدراسة[1].

4. تقييم الحلول البديلة واختيار الحل الأفضل.

وهو دراسة وفحص الحلول البديلة للمشكلة، وتقييم كل واحدة منها (بيان المزايا والعيوب لكل بديل)، لأجل المساعدة في اختيار أفضل الحلول، وأكثرها قابلية للتنفيذ.

ويختار المستشار أفضل الحلول، على ضوء المناقشة، التي تتم بين أعضاء الفريق الاستشاري وفي كثير من الأحيان يعرض المستشار في تقريره الحلول البديلة مبينا المزايا والعيوب لكل بديل، ويترك أمر اختيار البديل الأفضل للمسؤولين في المنظمة.

5. وضع التقرير المبدئي:

يضع المستشار مقترحاته وتوصياته ضمن تقرير، يسمى التقرير المبدئي، ويناقش أولاً مع أعضاء الفريق، ثم يطبع، ويقدم إلى مدير المنظمة الطالبة للاستشارة للإطلاع عليه. ويطلب المستشار تحديد موعد مع مدير المنظمة، وكبار الموظفين فيها، لعرض ومناقشة مضمون التقرير المبدئي معهم.

(ه) تقديم التوصيات

يعقد اجتماع في الموعد المحدد لعرض وتقديم التوصيات للمسؤلين في المنظمة. ويحضر الاجتماع كبار الموظفين فيها، وضابط الاتصال، وأعضاء فريق المنظمة المشارك في الدراسة. أما من جانب الجهة التي قامت بالدراسة فيحضر المستشار، وأعضاء الفريق الذين قاموا بالدراسة.

وبالنسبة لطريقة عرض التوصيات، فيجب أن تكون جيدة، ومقنعة، ومتسلسلة بشكل منطقي، وتعطي صورة واضحة عن الحلول البديلة للمشكلة، وكيفية اختيار الحل

(1) Kubr, op.cit., P.146.

المقترح تنفيذه ويستعين المستشار بوسائل الإيضاح السمعية والبصرية المناسبة لتوضيح ودعم وجهة نظره (كالشرائح والأفلام وغيرها).

ويقدم المستشار التوصيات بكل أمانة وموضوعية، ويحاول أن ينبه إدارة المنظمة إلى أية مخاطر أو صعوبات قد تكتنف وتواجه الحل المقترح (كاحتمال معارضة الموظفين الفنيين للحل واحتمال ارتفاع التكاليف أكثر مما هو متوقع)، وإلى الظروف المناسبة التي يجب أن توفرها المنظمة لإنجاح الحل (كضرورة نقل بعض كبار الموظفين المعارضين للتوصيات)[1].

وبعد عرض التوصيات يجيب المستشار على أية أسئلة تثار بخصوصها ويسجل المقترحات والأفكار التي يتقدمون بها، وبوجه عام، فإن على المستشار أن يشعر الرؤساء والموظفين، بأنهم قد ساهموا في وضع واستنتاج التوصيات، وأنها تعبر عن آرائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من اهتمامه بها، ومن تحمسهم لتطبيقها في المستقبل. وأخيراً يعد المستشار التقرير النهائي للاستشارة، ويحاول أن يعدل فيه، على ضوء المناقشة التي تمت مع كبار الموظفين في المنظمة، ويجدر التنويه هنا بأنه لا يجب أن يقوم المستشار بتعديل التوصيات حسب رغبات كبار الموظفين في المنظمة وأن لا يقبل أن يستخدم تقريره كمبرر في المستقبل لتحقيق طموحاتهم ورغباتهم الشخصية، كالتوصية بإحداث وظائف عليا لترقيتهم، أو بإنشاء إدارات جديدة لتضخيم جهاز منظماتهم. وإذا لم يقتنع المستشار بأهمية ونزاهة، وموضوعية، المقترحات المقدمة منهم، فإنه لا يأخذ بها، وعليه أن يتجاهلها، ويضع تقريره النهائي حسبما يراه مناسباً لمعالجة أوضاع تلك المنظمة. ويكتب المستشار عادة تقريراً مبدئياً، وتقريراً نهائياً وذلك في الاستشارات الكبيرة، أما بالنسبة للاستشارات الصغيرة (كدراسة تنظيم إدارة ما، أو دراسة المحفوظات، أو الإتصالات، في إدارة أخرى) فيكتفي المستشار بكتابة تقرير واحد، وهو التقرير النهائي، وتعرض التوصيات المقترحة شفوياً على المسؤولين، لمعرفة آرئهم بشأنها، وبعد ذلك يعد التقرير النهائي.

إن الغرض من عرض وتقديم التوصيات، ومناقشتها مع كبار الموظفين في المنظمة، هو الحصول على موافقة إدارة المنظمة عليها، وقبولها من طرفهم، ولذا فقد يحصل

(1) Kubr, op. cit., P. 157.

الاقتناع والقبول للتوصيات بعد عرضها مباشرة من قبل المستشار، إلا أن هذه الموافقة تكون غالباً بصورة مبدئية، وأن القرار النهائي بشأنها، يأتي بعد دراسة تفصيلية للتقرير النهائي المكتوب، والمقدم إلى إدارة المنظمة.

(و) التنفيذ والمتابعة

بعد تقديم التقرير النهائي الذي يتضمن التوصيات، تأتي مرحلة التنفيذ وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، لأن فيها توضع التوصيات التي أعدها المستشار موضع التنفيذ، وتهتم المنظمة بها، لأنها تتضمن الحصيلة النهائية للمهمة الاستشارية، كما أن المستشار يدرك أهميتها، لأنه يرغب في أن يرى مقترحاته قد طبقت، وأن نتائجها أصبحت ظاهرة وملموسة.

ويفضل تنفيذ التوصيات بعد قبولها مباشرة، لأنه إذا مرت مدة طويلة بدون تنفيذها، فإنه ربما تتغير الظروف، أو يتغير الرؤساء، فلا تطبق التوصيات مطلقاً، وبذلك تضيع الجهود هباء.

أما عن دور المستشار بعد أن يقدم تقريره فقد يكون أحد أمرين: إما أن ينتهي عمله بمجرد تقديمه للتقرير الذي يتضمن نتائج الدراسة، أو قد يطلب منه الاشتراك في وضع التوصيات موضع التنفيذ. وعلى كل حال، فإن من المستحسن أن يكون المستشار على إطلاع على يحدث بعد تقديم توصياته (ولو بصورة غير رسمية) وأن يقدم الاستشارة والنصائح والتفسيرات لما يحتويه التقرير.

وإذا طلب من المستشار الاشتراك في تنفيذ التوصيات، فيقوم في هذه الحالة بوضع خطة للتنفيذ، مبيناً الوقت اللازم للإنتهاء من كل مرحلة من مراحل التنفيذ، ومتطلبات كل مرحلة، ثم يقوم هو وموظفو المنظمة بالتنفيذ حسب الخطة الموضوعة لذلك. ويشارك المستشار في التنفيذ بتقديم الإرشادات للموظفين عن كيفية التنفيذ، وبتوضيح وتفسير ما يحتويه التقرير. وبتدريب الموظفين، وإذا كان التنفيذ يتضمن تطبيق إجراءات جديدة في المنظمة، فإن على المستشار أن يشرف على تطبيق تلك الإجراءات، ويدرب الموظفين عليها، وعليه ان يلاحظ مواطن الضعف فيها، وأن يعمل على إصلاحها في حينه. كما يجب عليه أن يراقب الموظفين أثناء تطبيق الإجراءات الجديدة، وأن يتأكد من أنهم يقومون بالعمل حسب الإجراءات المقترحة.

وبالنسبة للمتابعة(1) فإن بعض المستشارين، وقبل انتهاء المهمة الاستشارية، يوصي المنظمة بتوقيع اتفاقية معه لتقديم خدمات المتابعة لها، وإذا تمت موافقة المنظمة على ذلك، فإن المستشار يقوم بمهمة المتابعة(2)، وبذلك يبقى على اتصال بالمنظمة، يزورها من حين إلى آخر، ليتفقد سير العمل فيها، وليجيب على أية استفسارات من المديرين والموظفين بخصوص ما يواجههم من صعوبات أثناء التنفيذ.

(1) Kubr, op. cit., P.166.

(2) ينطبق هذا الوضع على المستشار الخارجي الذي يعمل في شركة او مكتب استشارات خاصة. أما بالنسبة للمستشار الحكومي، فإنه يتولى مهمة المتابعة بدون أتعاب، ويقوم بزيارة المنظمة، والإتصال بضابط الإتصال فيها، من حين الى آخر، للاستفسار عن أية صعوبات أو مشكلات قد تواجهها، أثناء التنفيذ، وليقدم الرأي والمشورة بشأنها (عندما يطلب منه ذلك).

الفصل الخامس

كتابة التقارير

- أنواع التقارير
- متطلبات التقرير
- خطوات إعداد التقرير
- أقسام التقرير

الفصل الخامس

كتابة التقارير

تعتبر كتابة التقارير[1] من الأعمال الهامة في الاستشارة الإدارية، لأن الاستشارة ليست إلا خدمات فنية متخصصة يقدمها المستشار إلى المنظمة .

والدليل الملموس على إنجاز الاستشارة هو التقرير المكتوب الذي يقدم إلى المسئولين في المنظمة عند انتهاء المهمة الاستشارية .

وتبرز أهمية التقرير في طريقة عرضه للتوصيات، فالتوصيات الهامة للمنظمة، الناتجة عن الاستشارة، ربما تهمل ولا تنفذ، إذا عرضت بطريقة غير سليمة، لا تساعد إدارة المنظمة على فهم محتواها، أو إدراك أهميتها . كما أن التوصيات غير الهامة، التي تتضمن إدخال تحسينات بسيطة ومتواضعة على المنظمة، قد تحوز على رضى وقبول المسئولين في المنظمة إذا عرضت بطريقة مناسبة وجذابة . ومما سبق تتضح أهمية كتابة التقارير بالنسبة للمستشار الإداري، وأن عليه أن يطور قدراته ومهاراته لكي يتمكن من كتابة تقارير جيدة تفي بأغراض جميع المهمات التي تناط بها .

(أ) أنواع التقارير

يقوم المستشار الإداري أثناء تنفيذه المهمة الاستشارية، بإعداد عدة أنواع من التقارير منها:

1. التقرير الأولي[2]:

ويتضمن هذا التقرير مسحاً شاملاً وسريعاً للمنظمة، ويقدم عادة عند التفكير في القيام بدراسة لها، ويعتبر الأساس الذي يعتمد عليه اقتراح تقديم الاستشارة الإدارية (عرض الاستشارة) .

---

(1) لمزيد من المعلومات عن كتابة التقارير، انظر، محمد شاكر عصفور، أسس الاستشارة الإدارية (الرياض، معهد الإدارة العامة، 1401هـ) ص 86-83.

(2) التقرير الأولي = Preliminary Report

2. تقارير سير العمل[1] :

وتعد أثناء تنفيذ الاستشارة لإعلام المسئولين في المنظمة بمدى التقدم الذي أحرز في سبيل إنجاز المهمة الاستشارية، وبأية تغييرات قد تطرأ على خطة الدراسة، وعلى تعريف المشكلات التي تواجهها .

3. التقرير المبدئي :

ويعد بعد مرحلة انتهاء التحليل ووضع التوصيات، ويتضمن وصفاً للوضع الحالي للمنظمة، وتحليلاً لمشكلاتها، والمقترحات لمعالجتها، ويقدم إلى مدير المنظمة للإطلاع عليه، تمهيداً لمناقشته معه في وقت لاحق .

4. التقرير النهائي[2]:

ويعد ويقدّم عند انتهاء الدراسة، ويشتمل على التوصيات التي تقدم إلى المنظمة لأجل تنفيذها، وذلك بعد مناقشة التقرير المبدئي مع المسئولين في المنظمة ويتضمن التقرير النهائي محتويات التقرير المبدئي، والتعديلات التي أدخلت عليه بعد مناقشته مع المسئولين في المنظمة، ويشمل كذلك على وصف الوضع الحالي للمنظمة، وتحليل المشكلات، ثم التوصيات .

(ب) متطلبات التقرير

لكي يكون التقرير ناجحاً، ومؤدياً للغرض الذي كتب من أجله، فإن على المستشار أن يراعي، عند كتابته الأمور التالية :

1. أن يكون التقرير مختصراً، ويتضمن المعلومات الأساسية ذات العلاقة بالدراسة، والتوصيات والمقترحات اللازمة لها . وعلى المستشار أن يتجنب كتابة التقارير الطويلة التي تتضمن تفاصيل غير هامة، والتي يكثر فيها الخروج عن الموضوع الرئيسي .

(1) تقارير سير العمل = Progress Reports

(2) التقرير النهائي = Final Report

2. أن يكون التقرير واضحاً وبسيطاً يسهل فهمه واستيعاب ما فيه من توصيات ومقترحات وآراء ويكون ذلك. في اختيار الكلمات والتعابير السهلة والبسيطة وبتجنب التعقيدات في كتابة الجمل .
3. أن يكون التقرير مرتباً، ويتحقق ذلك بتجزئة المواضيع التي يحتويها إلى أقسام وفقرات، تبين المواضيع الهامة فيه، وتجعله سهل القراءة على المسؤلين، وفهم ما يتضمنه من توصيات .
4. أن يكون التقرير مقنعاً . فالتقرير الذي هو حصيلة الدراسة لا يمكن أن يؤدي الغرض الموضوع لأجله ما لم يستطيع أن يقنع الرئيس الإداري أو الجهة التي طلبت إجراء الدراسة بأهمية ما جاء فيه، وبتنفيذ التوصيات والمقترحات التي تضمنها، ويساعد في عملية الاقناع شرح التوصيات الموجودة في التقرير شرحاً وافياً، وتضمين التقرير الأشكال، والخرائط، والجداول، والرسومات البيانية التي توضح وتدعم التوصيات الموجودة في التقرير .

(ج) خطوات إعداد التقرير

هناك أربع خطوات ضرورية لإعداد التقرير وهي[1] :

1. الدراسة الأولية : وتشمل جمع، وتصنيف، وتقييم المعلومات التي سيتضمنها التقرير وعلى المستشار في هذه الخطوة أن يقيم جميع المعلومات التي حصل عليها، ثم يحدد التوصيات والاستنتاجات التي ستظهر في جسم التقرير .
2. التخطيط المحكم : ويشمل وضع خطة للتقرير، تتضمن أقسامه، والمعلومات التي ستذكر في كل قسم منه .
3. كتابة التقرير : وتتضمن كتابة المعلومات ذات العلاقة بالتقرير على الورق في شكل مسودة، ويستحسن أن تتم الكتابة في فترة زمنية واحدة، متصلة غير متقطعة، وذلك لأجل تحقيق وحدة في الأسلوب، وتناسق في أجزاء التقرير الذي قد لا يتحقق بدون ذلك .

(1) Whiteside, op. cit., p.55.

4. مراجعة وتنقيح التقرير : وتتضمن هذه الخطوة إجراء مراجعة نقدية لمسودة التقرير قبل طباعته، لأجل إدخال أية تغييرات عليه، كإضافة أو حذف جمل أو فقرات منه . (وقد يكون من المفيد في هذا الخصوص، قراءة فقرات التقرير الرئيسية بصوت مرتفع، فهذا من شأنه أن يكشف عن أية نواقص في الجمل، أو أي ضعف في التعبير).

(د) اقسام التقرير[1]

يقسم التقرير إلى عدة أقسام تشكل فيما بينها وحدة واحدة، وهذه الأقسام هي[2]:

1. الغلاف .
2. صفحة العنوان الرئيسي .
3. قائمة المحتويات .
4. المقدمة (القسم التمهيدي) .
5. جسم التقرير .
6. القسم الختامي .
7. القسم التكميلي (الملاحق) .

وفيما يلي عرض موجز لكل قسم من هذه الأقسام :

1. الغلاف

إن الغلاف ضروري لكل تقرير، فهو يحمي أوراقه من المؤثرات الخارجية، ولذا فإنه يكون عادة من الورق المقوى، ويكتب على أعلى صفحة الغلاف، إسم الجهة الاستشارية وشعارها، وعنوانها[3]. وفي وسط الصفحة، عنوان التقرير (الاستشارة) وفي أسفلها، تاريخ إعداد التقرير مبيناً الشهر والسنة. أنظر شكل رقم (5-1) نموذج لغلاف تقرير).

(1) H.M.S.O. The Practice of O&M, (London, H.M.S.O., 1965)pp.58-61.

(2) تظهر أقسام التقرير المذكورة بعالية، في التقرير المبدئي، والتقرير النهائي، للاستشارة الإدارية.

(3) تكتب الشركات الاستشارية عناوينها كاملة، وأرقام تليفوناتها على التقارير، ليستدل بواسطتها العملاء (والزبائن) عليها.

2. صفحة العنوان الرئيسي

وهي الصفحة التي تلي الغلاف، ويظهر في وسطها، عنوان التقرير كاملاً، واسم كاتب التقرير، وفي أسفله، يظهر إسم المدينة التي أعد فيها التقرير، ثم تاريخ التقرير، ويذكر إسم الشهر والسنة . وتكون صفحة العنوان الرئيسي من الورق العادي . (أنظر شكل رقم (5-2) نموذج لصفحة العنوان الرئيسي لتقرير) .

3. قائمة المحتويات

وتحتوي على العناوين الرئيسية والفرعية للتقرير . ويجب أن يكون العنوان في قائمة المحتويات مطابقاً للعنوان في داخل التقرير . ويوضع أمام كل عنوان رئيسي رقم، وفي الجهة اليسري المقابلة يوضع رقم الصفحة . (أنظر شكل رقم (5-3) و (5-4) نموذجان لقائمة محتويات تقرير) .

4. المقدمة

وتتضمن خلفية الدراسة، والإتصالات التي تمت بشأنها، وإشارة إلى مصادر المعلومات للاستشارة، والوسائل التي استعان بها المستشار في جمع المعلومات، والمصاعب التي صادفته، وكلمة شكر للإدارة والموظفين على مساعدتهم المستشار، وعلى ما قدموه له من خدمات أثناء قيامه بالدراسة .

5. جسم التقرير

وهو القسم الرئيسي من التقرير، ويتضمن وصفاً للوضع الحالي للمنظمة، ثم تحليلاً له يوضح المشكلات التي تواجهها، وتحديد أسبابها واقتراح الحلول البديلة وتقييمها مع مزايا وعيوب كل بديل .

6. القسم الختامي

ويتضمن ملخصاً للاستنتاجات، أو التوصيات، التي يتضمنها التقرير .

المملكة الأردنية الهاشمية

معهد الإدارة العامة

إدارة الاستشارات

دراسة تنظيمية

لمنظمة ما

أبريل 1999 م

شكل رقم (5-1) نموذج لغلاف تقرير

المملكة الأردنية الهاشمية

معهد الإدارة العامة

إدارة الاستشارات

دراسة تنظيمية

لمنظمة ما

إعداد

صالح عبد الرحمن محمود

عضو هيئة التدريس في المعهد

عمان، أبريل 1999 م

شكل رقم (5-2) نموذج لصفحة العنوان الرئيسي لتقرير

دراسة تنظيمية لمنظمة ما

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
- المقدمة	
(أ) خلفية الدراسة	--------
(ب) هدف الدراسة	--------
(ج) مصادر المعلومات ووسائل جمعها	--------
(د) أقسام الدراسة	--------
1. وصف التنظيم الإداري الحالي للمنظمة	
أولاً: أهداف المنظمة ومهامها الرئيسية	--------
ثانياً: الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة	--------
ثالثاً: الأهداف والمهام الرئيسية للوحدات الإدارية في المنظمة	--------
2. تحليل التنظيم الإداري للمنظمة	
أولاً: المشكلات التي تواجه المنظمة	--------
ثانياً: تحليل المشكلات	--------
3. التنظيم المقترح :	
أولاً: المبادئ والمنطلقات للتنظيم المقترح	--------
ثانياً: الهيكل التنظيمي المقترح	--------
ثالثاً: الأهداف والمهام للوحدات الإدارية في التنظيم المقترح	--------
4. ملخص للتوصيات	
5. الملاحق	
(أ) الاستبيان الذي استخدم في الدراسة	--------
(ب) الخطة الزمنية لإجراء الدراسة	--------
(ج) نظام إنشاء المنظمة	--------

شكل رقم (5-3) نموذج لقائمة محتويات تقرير

دراسة حول إمكانية استخدام جهاز الكمبيوتر

في أعمال منظمة ما

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
- المقدمة	
(أ) أهداف ومجال الدراسة	--------
(ب) طريقة تنفيذ الدراسة	--------
1. دراسة الوضع الحالي:	
(أ) أهداف المنظمة ومهامها	--------
(ب) حجم كمية العمل الحالية	--------
2. تحليل الوضع الحالي:	
(أ) المشاكل التي تواجه المنظمة حالياً	--------
(ب) تحليل المشاكل	--------
3. الاستنتاجات والتوصيات:	
(أ) الاستنتاجات بشكل عام	--------
(ب) التوصيات بشأن إدخال جهاز كمبيوتر جديد	--------
(ج) ملخص للاستنتاجات والتوصيات	--------
4. الملاحق	

شكل رقم (5-4) نموذج لقائمة محتويات تقرير فني

7. القسم التكميلي (الملاحق) :

ويكون في نهاية التقرير، ويتضمن الملاحق والمراجع . أما الملاحق فتحتوي على تفاصيل أكثر حول بعض جوانب التقرير، وتوضع في نهاية التقرير لأجل إطلاع المهتمين بها عليها . وتكون هذه الملاحق على شكل جداول، أو خرائط، أو رسوم بيانية، تذكر في نهاية التقرير لدعم الاستنتاجات والتوصيات المذكورة في جسم التقرير . كما تتضمن الملاحق أية معلومات يرى المستشار ضرورة إضافتها إلى التقرير ؛ كالاستبيان الذي

استخدم في جمع المعلومات للدراسة، والخطة الزمنية التي اتبعها في الاستشارة، والقوانين والأنظمة التي لها علاقة بالمنظمة التي لها علاقة بالمنظمة قيد الدراسة .

أما المراجع فتوضع في صفحة لوحدها، وتحتوي على المصادر التي اعتمد عليها كاتب التقرير، ويمكن أن تكون المصادر كتباً، أو دوريات، أو وثائق مختلفة . ومن الملاحظ أن المستشار يعتمد في حصوله على المعلومات على المصادر الأولية، وقليلاً ما يرجع إلى المصادر الثانوية كالكتب والدوريات وغيرها .

وتجدر الإشارة إلى أن التقرير يقدم إلى إدارة المنظمة بموجب خطاب يرفق مع التقرير يسمى خطاب (إرسال) تقديم التقرير، ويتضمن هذا الخطاب معلومات عن الدراسة، تشمل هدفها، وملخصاً للاستنتاجات والتوصيات التي تحتويها، ويفيد هذا الخطاب أيضاً في إعطاء القارئ فكرة موجزة عن الدراسة. ويعتمد العديد من المديرين الإداريين على هذا الخطاب في الحصول على فكرة سريعة وموجزة عن محتويات التقرير.

الفصل السادس

تقييم الإستشارة الإدارية

معايير تقييم الإستشارات الإدارية

الفصل السادس

تقييم الاستشارة الإدارية

بعد انتهاء المهمة الاستشارية، تقوم إدارة المنظمة، بإجراء تقييم لها، وذلك لمعرفة مدى الاستفادة التي تحققت نتيجة لتلك الاستشارة. وقياس عائد (نتيجة) الاستشارة ليس بالأمر السهل، لأنه قد يكون ملموساً في ناحية، وغير ملموس في ناحية أخرى. ومن الأمثلة على العائد الملموس الذي يمكن قياسه، ما يحدث في برامج تخفيض التكلفة، فالتوفيرات التي تتحقق في النفقات يمكن حسابها. أما بالنسبة للعائد غير الملموس الذي يصعب قياسه، فهي مثل قياس التحسن الذي يحصل في العلاقات بين موظفي المنظمة، أو مدى حصولهم على أفكار وآراء جديدة نتيجة للاستشارة.

ومهما يكن الأمر، فلا بد من تقييم الاستشارة[1] لمعرفة مدى استفادة المنظمة من المستشار، وفي هذا الخصوص، يمكن الترميز على جانب التوصيات المقدمة من المستشار، والتي لها طابع عملي،ويمكن الاستعانة بالأسئلة التالية[2]:

1. كم توصية تم تطبيقها ؟
2. كم توصية تم تعديلها ؟
3. كم توصية تم رفضها ؟
4. لماذا تم رفض بعضها وقبول البعض الآخر ؟

كما يمكن أن يتضمن التقييم النتائج غير الملموسة، وذلك بمحاولة الإجابة عن الأسئلة التالية :

---

(1) لمزيد من المعلومات عن تقييم الاستشارة الإدارية، انظر، محمد شاكر عصفور، أسس الاستشارة الإدارية، الرياض، معهد الإدارية العامة، 1401هـ، ص 97 -82.

(2) فيليب وشاي، مرجع سابق، ص 53-54.

1. هل حصل الموظفون على أفكار وأساليب ومهارات إدارية جديدة يمكنهم بواسطتها إجراء تحسينات على المنظمة بعد انتهاء مهمة المستشار ؟
2. هل أصبحت المنظمة أفضل حالاً مما كانت عليه في السابق ؟

ويعتبر التقييم بالنسبة للاستشارة عملية مستمرة، تبدأ من بداية تنفيذ الاستشارة، ولا تنتهي بعد نهايتها ولكنها قد تستمر إلى مدة عام أو أكثر بعد تنفيذ الاستشارة . ويمكن تحقيق التقييم بأن تطلب الإدارة من موظفيها تقديم تقارير دورية عن التقدم الذي تم التوصل إليه بشأن تطبيق التوصيات . وتقدم التقارير بعد مرور فترات زمنية مناسبة (كتقدم تقرير كل ثلاثة أشهر، أو ستة أشهر، أو تسعة أشهر)، ويمكن إجراء تقييم شامل للاستشارة بعد مرور عام على تنفيذها، لكي تكون الرؤية بالنسبة للعوائد من الاستشارة أكثر وضوحاً . ويفضل أن تتم متابعة أعمال المستشار الإداري الخارجي، في الدول النامية بواسطة الوحدة المركزية للتطوير الإداري في الدولة .

ويجدر التنويه الى أنه بالنسبة للاستشارة الإدارية فإن أكبر دليل على نجاحها يتمثل في مدى رضى المنظمة عن المستشار بشكل عام ورغبتها في التعاقد معه، مرة ثانية، في المستقبل لإجراء دراسات أخرى لها .

معايير تقييم الاستشارات الإدارية :

وضع الخبراء المختصون بالاستشارات الإدارية معايير لتقييمها، وفيما يلي عرض للمعايير التي وضعوها لتقييم المهمات المسحية (Survey Engagements) وهي كما يلي:

1. هل كان هدف ومجال المهمة، وخطتها العامة، والنتائج المتوقعة منها، وشروطها، محددة بوضوح (وبشكل كتابي) ؟ وهل قام المستشار بمراجعتها مع المسئولين في المنظمة ؟
2. هل قام المستشار بوضع خطة دقيقة للدراسة ؟ (تتضمن خطة الدراسة نقاطاً مثل مجال الدراسة، والنتائج المتوقعة، والأساليب التي سيتم استخدامها، والموظفين الذين سيشاركون فيها، الخطة لها،ونوع التقرير الذي سيقدمه) .

3. هل قام المستشار بإعداد تقارير دورية عن تقدم سير العمل للمديرين الإداريين في المنظمة أثناء قيامه بالدراسة، وهل كان سلوك موظفي الجهة الاستشارية إيجابياً ويتمشى مع قواعد السلوك المهني لهم ؟ هل أظهروا أداء عملياً جدياً في البحث عن الحقائق والجوانب التحليلية الأخرى من العمل ؟ وهل أثبتوا جدارة مهنية وموضوعية واستقامة ؟
4. هل عمل المستشار بإيجابية مع الموظفين المشاركين في الدراسة من المنظمة ؟ وهل استفاد بشكل ايجابي من هؤلاء الموظفين أثناء قيامه بالمهمة ؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فهل كان هناك تبرير كاف لذلك ؟ وهل كان الاشراف على المهمة جيداً ؟ وهل تم تنفيذها بحد أدنى من إرباك العمل في المنظمة ؟
5. هل قام المستشار بتعريف موظفي المنظمة بالمبادئ والأساليب، والمهارات، وطرق العمل التي قام باستخدامها وتطبيقها أثناء الدراسة، بحيث يمكنهم استخدامها مستقبلاً عند إجراء أية تحسينات على المنظمة، بعد انتهاء المهمة؟ وهل قام بعرض أفكار جديدة عليهم، وبدفعهم وتشجيعهم على التفكير؟
6. هل حققت الدراسة أهداف المهمة كما وردت في الاقتراح الأولي (عرض الاستشارة)، وفي الخطة، أو كما تم تعديلها أثناء القيام بالدراسة ؟ هل تم وضع الحلول بصورة كاملة ودقيقة، وعملية بحيث تلائم احتياجات المنظمة المحددة ؟ هل كان مسار العمل المقترح هو الأكثر فعالية واقتصادياً من وجهة نظر المنظمة ؟
7. هل أخذت التوصيات بعين الاعتبار، العنصر البشري، وقدرة الموظفين على تنفيذها في المنظمة ؟ وهل راعت التوصيات الأهداف، والسياسات، والخطط البعيدة المدى في المنظمة ؟ .
8. هل أن المسئولين في المنظمة مقتنعون بأن التوصيات تتضمن أفضل ما لدى المستشار من تجارب وأفكار ؟ .
9. هل تم شرح النتائج والتوصيات لموظفي المنظمة المسئولين عن مراجعتها، وقبولها، وتطبيقها، بشكل جيد ؟ وهل أن المسئولين في المنظمة كانوا راضين عن الأسلوب الذي تم به تقديم النتائج والتوصيات ؟ .

10. هل أكد المستشار على أهمية التخطيط الدقيق لتطبيق التوصيات المصادق عليها ؟ وهل قام بالإتصال أو بالتعاون مع المنظمة أثناء دراسة وتطبيق التوصيات ؟
11. هل تم إنجاز العمل ضمن فترة زمنية مع معقولة، وبأجور مناسبة ومقبولة[1]؟
12. كم عدد التوصيات التي قبلت ؟ وكم عدد التوصيات التي رفضت ؟ وكم عدد التوصيات التي عدلت ؟ ولماذا تم رفض بعضها وقبول البعض الآخر ؟ وما التأثير العملي للاستشارة على المنظمة ؟ وما هو التقييم الاجمالي من قبل كبار موظفي المنظمة عن قيمة المهمة الاستشارية ؟
13. هل قام المستشار بإجراء متابعة، بعد مرحلة التطبيق، للتحسينات الموصى بها، أو نتائج المهمة ؟
14. هل كان المسئولون في المنظمة يشعرون بالرضى عن أداء المنظمة أثناء العمل مع المستشار ؟
15. هل أصبح المديرون في المنظمة أكثر كفاءة نتيجة عملهم مع المستشار ؟
16. هل ستستخدم المنظمة المستشار مرة ثانية إذا احتاجت إلى نوع خدماته الاستشارية ؟

(1) تتقاضى الشركات الإستشارية الخاصة أجوراً مقابل قيامها بتقديم الإستشارات للجهات المستفيدة من خدماتها، أما بالنسبة لأجهزة الإستشارات الإدارية الحكومية، فإن معظمها لا يتقاضى أجراً، ولكن بعض هذه الأجهزة، في بعض الدول، يتقاضى أجراً رمزياً مقابل خدماته الاستشارية.

الفصل السابع

التنظيم الإداري-أساسيات التنظيم

- مفهوم التنظيم
- تعريف المنظمة
- اسباب التنظيم
- اهداف ومزايا التنظيم
- من يقوم بالتنظيم؟
- مبادئ التنظيم الإداري

الفصل السابع

التنظيم الإداري- أساسيات التنظيم

إن الكتابات في موضوع التنظيم كثيرة، وتعكس اتجاهات متعددة تصل أحياناً إلى درجة التعارض فيما بينها . فهناك المدرسة التقليدية، وأفكارها بخصوص التنظيم، والانتقادات الموجهة إليها . وهناك المدرسة السلوكية وأفكارها، وهناك محاولات التوفيق بين هاتين المدرستين، وهناك العديد من المدارس الفكرية والنظريات الحديثة التي تعالج موضوع التنظيم والإدارة .

ولا يتسع هذا الفصل لعرض كافة نظريات التنظيم المختلفة، ومناقشتها، والتعليق عليها . ولذا فإنني سأقتصر في معالجتي لموضوع التنظيم على بحث الجوانب النظرية والعملية التي تهم الرئيس الإداري بوجه عام، والمستشار الإداري بوجه خاص، أثناء قيامه بإجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم الإداري .

فمن الواضح أن من أهم الأعمال التي يقوم بها المستشار الإداري، هي وضع القواعد والأسس التي تقوم عليها المنظمات الجديدة عند إنشائها لأول مرة، وإجراء الدراسات التنظيمية للمنظمات القائمة لأجل التعرف على المشكلات التي تعرقل سير العمل فيها، ثم تقديم التوصيات والمقترحات لمواجهة تلك المشكلات ولذا فإنني سأقسم موضوع التنظيم إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي :

أولاً : أساسيات التنظيم .

ثانياً : بناء المنظمات .

ثالثاً : إدارة التنظيم .

وسأخصص لكل قسم فصلاً لمناقشته وسأبدأ بالقسم الأول، وهو أساسيات التنظيم .

تشمل أساسيات التنظيم، مفاهيم، ومبادئ التنظيم الإداري . وسنقدم في هذا القسم، عرضاً موجزاً لمفهوم التنظيم، والمنظمة، وأسباب التنظيم، وأهداف ومزايا التنظيم، ومن يقوم بالتنظيم، ومبادئ التنظيم .

(أ) مفهوم التنظيم

إذا تتبعنا موضوع التنظيم في العديد من الكتب والمؤلفات الإدارية فإننا نجد أن المفكرين، في هذا المجال، يقدمون تعاريف متعددة، فيعرف التنظيم بأنه « تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف، وترتيبها في مجموعات، تمكن من إسناد القيام بها إلى أفراد »[1]. كما يعرف بأنه «الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية، لأجل تحقيق هدف عام»[2].

ويعرف أيضاً بأنه « عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة »[3].

كما يعرف (التنظيم) بأنه تحديد الأعمال، وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف .

ومهما تعددت وتنوعت تعريفات التنظيم فإن هناك عناصر رئيسية لابد من توفرها فيه، وهي:

(أ) وجود هدف محدد ومتفق عليه .

(ب) وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف .

(ج) وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة .

(د) اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم . واستخدام الوسائل والإمكانيات، والأجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال.

(ب) تعريف المنظمة

تعرف المنظمة بأنها « الإطار الذي يجمع العاملين، والوسائل والإمكانيات، التي بواسطتها، يستطيع الإداري، القيام بتنفيذ خططه »[4] .

(1) L. Urwick, The Elements of Administration, (London, Pitman and Sons, 1965) p.136

(2) D. Waldo, Ideas and Issues in Public Administration , New York, McGraw-Hill book, Inc. 195).P.83.

(3) حسن توفيق، الإدارة العامة، (القاهرة، الهيئة العامة لشؤن المطابع الأميرية، 1980م) ص15.

(4) William Leffingwell and Edwin Robinson, Text book of office Management, (New Delhi, Tat McGraw-Hill Book Co., 1980) P. 53.

كما تعرف (المنظمة)، بأنها جماعة من الناس، يعملون معاً لأداء عمل ما، وهذا العمل يحمل عنواناً ما، يسميه البعض الهدف، ويسميه الآخرون الغرض أو الغاية[1].

ويمكن تعريف المنظمة بأنها جماعة من الناس يعملون معاً، لتحقيق هدف محدد.

وتظهر المنظمة (الجديدة) إلى حيز الوجود، عندما يتم اختيار العاملين المؤهلين الأكفاء، وعندما توكل إليهم مهام محددة، للقيام بها في أوقات محددة، بحيث تتلاءم تلك المهام مع قدراتهم (قدرات العاملين)، ويعرف كل عامل منهم ما هو مطلوب منه القيام به من أعمال، وكيفية القيام بها ومتى يقوم بها ؟ ويزود بالوسائل والإمكانيات اللازمة للقيام بالأعمال، سواء كانت آلات، أو أجهزة، أو مواد . يضاف إلى ذلك توفر الإشراف الجيد، وظروف العمل الجيدة والمناسبة.

والمنظمات كثيرة ومتنوعة في العصر الحاضر، ففي الحياة اليومية يلاحظ وجود أعداد كبيرة من المنظمات التي تقوم بتقديم كافة الخدمات للمواطنين، وبالإشراف على وتنظيم العديد من جوانب الحياة. فهناك المنظمات التعليمية، والصحية، والاجتماعية، والاقتصادية، والأمنية، وغيرها من المنظمات والمنظمة قد تكون وزارة أو مصلحة كبيرة، أو مؤسسة عامة، أو إدارة صغيرة ومن الأمثلة على المنظمات، وزارة الداخلية، ومصلحة الجمارك، والمؤسسة العامة للبترول والمعادن، ومعهد الإدارة العامة، وإدارة الميزانية العامة.

(ج) أسباب التنظيم

تعود أسباب التنظيم إلى أن هنالك العديد من الأعمال التي لا يستطيع الإنسان أن يقوم بها بمفرده (كبناء عمارة، أو صنع طائرة .. وغيرها)، وذلك لأن قدراته محدودة أيضاً، لذلك أصبح من الضروري وجود تعاون بين أفراد المجتمع للقيام بمثل تلك الأعمال .

ويتحتم وجود التنظيم إذا اشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين، أو تحقيق هدف محدد . والتنظيم في مثل هذه الأحوال، ضروري لتجميع الجهود، وتوحيدها لأجل الوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه . وفي حالة عدم وجود تنظيم معين، فإن الحالة المتوقعة، لابد أن تكون حالة فوضى، حيث تتعارض جهود الأفراد، وتصطدم ببعضها، وتبطل مفعول وأثر كل جهد من جهود أفراد الجماعة .

(1) ويليام فإن ديرسال. ترجمة عمر القباني، قياس الإشراف في المؤسسات الحكومية والخاصة، (القاهرة، دار الكرنك 1963)، ص123.

(د) أهداف ومزايا التنظيم

التنظيم عنصر هام من عناصر العملية الإدارية، وهو وسيلة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، والتنظيم الجيد يحقق الأهداف والمزايا التالية:

1. تحديد واضح للاختصاصات وللمسئوليات بين الوحدات الإدارية، وللوظائف التي تتكون منها . بحيث يتعين لكل إدارة أو قسم اختصاصاتها وعلاقاتها بالإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة، كما أنه يتحدد لكل وظيفة، ولشاغلها من الموظفين، الواجبات الأساسية والفرعية، والعلاقات بالوظائف الأخرى، وبالموظفين الآخرين العاملين في الوحدات الإدارية . فلا يحدث تداخل في الاختصاصات بين الوحدات الإدارية ولا بين الموظفين العاملين فيها، بالتالي القضاء على الازدواجية والتداخل في الأعمال .
2. تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء وللموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المنظمة، بحيث يتم تجنب حصول أي تنازع أو تضارب في الصلاحيات .
3. تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، وبين الموظفين العاملين فيها، بحيث يعمل جميع الموظفين في المنظمة، كفريق عمل واحد، وليس كمجموعة أفراد، أو كوحدات منفصلة عن بعضها .
4. تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال في المنظمة .
5. توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة ينمو فيها التعاون الاختياري بين الوحدات الإدارية وبين الموظفين العاملين فيها .
6. انتظام سير العمل في المنظمة، وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة، والوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاية والفعالية.

(ه) من يقوم بالتنظيم ؟

إن التنظيم عنصر هام من عناصر الإدارة . وهو النشاطات الرئيسية التي يمارسها المدير الإداري والمستشار الإداري . فالمدير يلعب دوراً كبيراً في بناء المنظمة وفي إخراج فكرتها إلى حيز الوجود . أما المستشار الإداري فيساهم في تأسيس المنظمات، وفي تصميم هياكلها التنظيمية، وذلك بتقديم الدراسات والمقترحات عنها للمدير الإداري.

وفكرة إنشاء المنظمة، وتحديد الأهداف لها، ورسم السياسات العامة . وإقرار التنظيم النهائي لها (للمنظمة)، هي من اختصاص الإدارة العليا سواء في القطاع العام، أو في القطاع الخاص، ويحدد تلك الاختصاصات دستور كل دولة، والقوانين والأنظمة المرعية فيها .

ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً يعهد إلى السلطة التشريعية (الكونجرس) بهذه المهمة، ويترك لرئيس الجمهورية صلاحية إقرار التنظيم الداخلي للوزارات والمصالح، وغالباً ما يمنح هذه السلطة إلى الوزراء كل في مجال اختصاصه . أما في المملكة الأردنية الهاشمية فإن مجلس الأمة هو الجهة المختصة بالتنظيم .

أما دور المدير الإداري فيكون في ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس متمثل في المنظمة التي يساهم في بنائها وفي إدارتها ويلجأ المديرون في كثير من الأحيان إلى الاستعانة بالمستشارين الإداريين لإجراء الدراسات التنظيمية، ولتقديم التوصيات والمقترحات تنظيم الأجهزة الإدارية بطريقة فعالة، لكي تتمكن تلك الأجهزة من تقديم الخدمات، وإنتاج السلع، التي أوجدت من أجلها المنظمات، في وقت أسرع، وبتكلفة أقل .

(و) مبادئ التنظيم الإداري

اهتم مفكرو الإدارة الأوائل، ولا سيما مفكرو المدرسة التقليدية في الإدارة (أمثال تايلور، وفا يول، وموني، وايرويك، وجوليك ... وغيرهم) باستخلاص ووضع العديد من المبادئ أو القواعد العامة، التي يمكن أن يسترشد بها المنظمون، أو الرؤساء الإداريون، عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال الإدارية الأخرى . وقد لقيت تلك المبادئ عند وضعها (منذ بداية القرن العشرين، وحتى أوائل الأربعينات الميلادية من هذا القرن – العشرين) ترحيباً وقبولاً كبيرين،، فكانت تدريس في كليات الإدارة العامة، وكليات إدارة أعمال، وكان يتقيد بها المنظمون عند قيامهم بمهام التنظيم وبالمهام الأخرى .

إلاّ أن مفكري المدرسة السلوكية في الإدارة، وعلى رأسهم الأستاذ هربرت سايمون، قاموا بمناقشة وتحليل تلك المبادئ . فقد انتقد سايمون هذه المبادئ في كتابة السلوك الإداري(Administrative Behavior) الذي ظهر لأول مرة في سنة 1947م، وحاول أن يثبت تناقضها، وعدم انطباقها على جميع الحالات، واستنتج من دراسته أن مبادئ الإدارة العامة (The Principles) ليست في حقيقتها إلا توجيهات نسبية (نصائح أو إرشادات) (Proverbs) .

وبالرغم مما أثير حول تلك المبادئ من شكوك، إلا أن العديد منها لا يزال يستخدم، ويراعى عند تخطيط تنظيمات الأجهزة الحكومية، وأجهزة القطاع الخاص، أو عند إعادة تنظيمها، وأن الاسترشاد بها يسهل مهمة الإداري أو المنظم عند قيامه بأعمال التنظيم، ولأغراض هذا البحث، فإنني سأقوم بعرض بعض مبادئ التنظيم الإداري التي تساعد المدير الإداري، عند قيامه بمهام بناء المنظمات، وهي كما يلي :

1. **مبدأ وحدة الهدف**

يجب أن يكون لكل منظمة هدف أو أهداف، تسعى إلى تحقيقها .

ويعتبر هذا المبدأ من البديهيات في التنظيم الإداري، فمن المعروف أن التنظيم ليس إلا وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف محددة، وإذا لم يكن هناك هدف، أو أهداف فلا حاجة لوجود التنظيم . وإذا كانت المنظمة تتكون من عدد من الوحدات الإدارية، فيجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق الأهداف الرئيسية (العامة)، ويتم ذلك بتحديد أهداف فرعية (ثانوية) لتلك الوحدات بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بدون حدوث احتكاك أو تنازع بين الوحدات الإدارية، وبين العاملين فيها .ويطلق على مساهمة الوحدات الإدارية في الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة اسم (مبدأ وحدة الهدف) .

2. **مبدأ تقسيم العمل والتخصص :**

إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن فرد واحد، وجب تقسيم العمل بينهم، وجعل كل فرد مسئولاً عن جزء منه، مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما أسند إليه من أعمال. إن تقسيم العمل بين الأفراد وممارسة كل فرد نوعاً واحداً من العمل، والتفرغ له، يؤدي إلى إتقان العمل، وإجادته وإلى اكتساب مهارة كبيرة وخبرة في أدائه، كما يؤدي بالتالي إلى ارتفاع في كفاءة الأداء، ولذلك فإن التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاية الإدارية. والاتجاه نحو التخصص أصبح صفة ملازمة لهذا العصر، وإذا أخذنا الهندسة كمثال، فإننا كنا نجد في الماضي المهندس الميكانيكي يتعامل مع مختلف أنواع الأجهزة الميكانيكية، لكننا في الوقت الحاضر، ونتيجة للتطور والتعقيد في الأجهزة، أصبح من الضروري الميل نحو التخصص الدقيق في فروع الهندسة الميكانيكية، ولذا نجد مهندساً متخصصاً في هندسة السيارات، وآخر في هندسة الطائرات، وآخر في هندسة القطارات ..

وغيرها . إلا أن التخصص الدقيق له بعض السلبيات، منها أنه يؤدي إلى الملل، بسبب تكرار نفس العمل، كما أنه يؤدي إلى تقسيمه إلى أجزاء صغيرة، ويجعل مهمة التنسيق، والربط بين الأعمال مهمة صعبة. (ومن الأمثلة الطريفة على التخصص، ما يلاحظ في بعض الأجهزة الحكومية، إذ نجد أن بعض الفراشين (المراسلين أو المستخدمين) متخصصين في إحضار البريد، أو توزيع الجرايد، أو إعداد الشاي والقهوة، ويعتبر أن تكليفه بمهام أخرى، هو خروج عن مجال عمله، وتخصصه، وربما يرفض القيام بها) .

3. **مبدأ الوظيفة**[1]:

يجب أن يتم التنظيم الإداري لأية منظمة (حكومية أو خاصة) على أساس الوظائف (نوع الأعمال المطلوب القيام بها) وليس حول الأشخاص (الموظفين) .

فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسئوليات محددة . وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة العامة تنص على أن الوظائف العامة تنشئ وتحدد حقوق ومسئوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد . وهي لا تتأثر بالشخص المعين عليها، فهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها . أما الموظف فهو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها ويمارس الموظف سلطات وظيفية طالما بقي شاغلاً لها، ويفقدها ويصبح مواطناً عادياً إذا ترك وظيفته. (ومن أمثلة ذلك، عندما يحال مدير عام، أو ضابط كبير الرتبة على التقاعد، فهو يفقد سلطات ومزايا الوظيفة، ومجاملات أصحاب المصالح).

4. **مبدأ وحدة الرئاسة**[2] :

يجب أن يكون للموظف رئيس واحد، يستلم منه الأوامر، والتعليمات والتوجيهات، ويكون مسئولاً عن أعماله أمامه . ويقصد بهذا المبدأ أن لا يكون الموظف مسئولاً أمام أكثر من رئيس، وأن تنحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد، يكون مسئولاً عن توجيه العمل بالنسبة إلى من يعملون تحت رئاسته، وهذا من شأنه أن يساعد في تحديد المسئولية، ويضمن التنسيق، ويوحد الجهود .

(1) Position
(2) Unity of Command.

وإن عدم احترام مبدأ وحدة الرئاسة يؤدي إلى الإخلال بالنظام والفوضى، وإلى إرباك الموظفين، وإلى الاحتكاك بين الرؤساء والمرؤسين. فإذا استلم الموظف (مثلاً) أوامر من عدة رؤساء في آن واحد، وعندما تكون الأوامر متعارضة، فإن الموظف يضطرب ويرتبك ولا يستطيع التصرف في مثل تلك الحالات . يضاف إلى ذلك الآثار النفسية السيئة على الموظفين الناتجة بسبب تعدد الرؤساء والتوجيهات .

(ومن الأمثلة على عدم احترام مبدأ وحدة الرئاسة، وجود موظف مدني، له رئيس مدني، يعمل في منظمة عسكرية، وذلك عندما يصدر الرئيس العسكري الأعلى أوامره إلى الموظف المدني، للقيام ببعض الأعمال، بدون أخذ موافقة الرئيس المدني عليها) .

5. مبدأ تساوي المسئولية مع السلطة[1] :

قبل شرح هذا المبدأ لابد من توضيح مفهوم السلطة والمسئولية .

يقصد بالسلطة، الصلاحيات المخولة (للرئيس الإداري أو الموظف)، وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤسين، والطاعة والامتثال منهم . كما تعني حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة، والتنفيذ من جانب المرؤسين .

أما المسئولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال وتتضمن المسئولية الالتزام من قبل الموظف بالقيام بواجبات الوظيفة، وتحقيق أهدافها، والمحاسبة عن نتائج عمله .

وينص هذا المبدأ (مبدأ تساوي المسئولية مع السلطة) على وجوب تساوي المسئولية مع السلطة المفوضة للوظيفة، وعلى أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسئولية، حتى يستطيع الموظف القيام بعمله بكفاية وفعالية .

فالمسئولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لانجاز ذلك العمل وتفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل، والسلطة إنما توضع في يد الرئيس (أو الموظف) بقصد تحقيق غايات أو أهداف محددة سلفاً، ومن ثم يصبح الموظف مسؤولاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف .

ومن الأمثلة على عدم تساوي المسؤولية مع السلطة، أن يكون مدير مستودع ما، مسئولاً عن إدارته، وعن حصول أي نقص في بعض اللوازم والمواد، ولا يعطي صلاحية

(1) Principle of Parity of Responsibility and Authority.

(سلطة) تأمين لوازم ومواد جديدة، عوضاً عن المصروفة (المستهلكة) وتدقيق طلبات الإدارات من اللوازم والمواد . ومثال آخر، أن يحاسب عامل، في مصنع، عن توقف آلة عن الإنتاج، إذا لم تكن في سلطة العامل أن يقوم بتشغيلها أو أن يحاسب جندي عن التقصير في حراسة مكان ما، إذا لم يزود ببندقية، وبالتعليمات اللازمة بخصوص استخدامها. (ومن الأمثلة على تساوي المسئولية مع السلطة، هي تعيين مدير لتنفيذ مشروع ما، وتخصص ميزانية للمشروع وتفويض المدير صلاحيات (سلطات) مالية وإدارية، وإخضاعه للمحاسبة في حالة تجاوز الاعتمادات المخصصة في الميزانية، أو إساءة التصرف في الأموال) .

6. مبدأ نطاق الإشراف[1] :

يطلق على نطاق الإشراف عدة مسميات منها، نطاق الإدارة، ونطاق الرقابة .
ويرتبط نطاق الإشراف بعدد المرؤسين الذين يمكن للرئيس المباشر . الإشراف عليهم بشكل فعال . وينص مبدأ نطاق الإشراف، على أن هناك عدداً محدداً من المرؤسين يستطيع الرئيس الإداري الإشراف بشكل فعال على أعمالهم، وأنه لا يجوز أن يزيد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد عما يستطيع . ويعتمد العدد على عوامل عديدة أهمها، طبيعة العمل، وقدرة الرئيس، وقدرة المرؤسين، والموقع الجغرافي.

والفكرة الرئيسية في هذا المبدأ أن لكل رئيس طاقة محدودة للإشراف على المرؤسين، فإذا كان عدد المرؤسين كبيراً (نطاق الإشراف واسع)، يصعب على الرئيس الإشراف عليهم، ويعجز عن مراقبتهم، والإحاطة بما يقومون به من أعمال، أما إذا كان عدد المرؤسين صغيراً (نطاق الإشراف ضيق) فإن الرئيس يجد لديه متسعاً كبيراً من الوقت (وقت فراغ) مما يدفعه إلى القيام ببعض أعمال المرؤسين، وإلى التدخل (الكبير) في أعمالهم، وإحكام الرقابة عليهم مما يؤدي إلى مضايقتهم، والتقليل من شعورهم بالمسئولية والاعتماد على النفس، لأن المدير أصبح يتدخل في كل كبيرة وصغيرة . وقد حاول بعض المفكرين الإداريين تحديد عدد معين لما يمكن أن يكون نطاق إشراف مناسب للرئيس الإداري، فالسير إيان هاملتون قال بأن نطاق الإشراف يتراوح بين (3-6) أفراد للرئيس الإداري، أما هنري فايول فقال بأنه يجب أن لا يزيد عن (6) أفراد للرئيس الإداري . أما

(1) Span of control.

بالنسبة للمشرف على العمال، فإنه يستطيع الإشراف على (30) عاملاً، ويرى ليندال ايرويك بأن الرئيس الإداري يستطيع الإشراف على (5-10) أفراد . أما بخصوص الاتجاه في الوقت الحاضر، فهو لأنه لا يوجد عدد مثالي للأشخاص الذين يكونون نطاق إشراف مناسب للرئيس الإداري، وأن نطاق الإشراف يتأثر بعدة عوامل وهي :

(أ) طبيعة العمل، ففي الأعمال الروتينية المتكررة التي تحكمها قواعد ومعايير واضحة، يكون عدد المرؤوسين أكبر مما لو كانت الأعمال معقدة وفنية، وتحتاج إلى كثرة الرجوع للرئيس لأخذ التوجيهات منه .

(ب) قدرة الرئيس وشخصيته، وخبرته بأعمال المرؤوسين، فكلما كان ملماً بأعمالهم، فإنه يستطيع الإشراف على عدد كبير منهم (والعكس بالعكس) .

(ج) قدرة المرؤوسين، ومدى إتقانهم وتدريبهم على الأعمال، فكلما كانوا ملمين بأعمالهم، يقل رجوعهم إلى الرئيس الإداري، ويوفر الوقت لديه، مما يمكنه من الإشراف على عدد كبير منهم (من المرؤوسين)

(د) الموقع الجغرافي، فإذا كان المرؤوسون موزعين على مناطق جغرافية واسعة، فإن الإشراف الفعال يكون على عدد قليل منهم .

(ه) الوقت المتوفر لدى الرئيس الإداري للإشراف، فإذا كان لديه متسع من الوقت، وإذا أحسن إدارة وقته، فإنه يستطيع أن يشرف على عدد كبير من الموظفين .

(و) مدى توفر الخدمات الاستشارية والمساعدة التي تزود الرئيس الإداري بالمعلومات، وتساعد في عملية الإشراف، بالتالي فإن توفرها يجعل من الممكن توسيع نطاق الإشراف .

7. مبدأ قصر خط السلطة[1]:

ينص هذا المبدأ على أن الكفاية والفعالية الإدارية تزيد كلما قلت المستويات الإدارية في المنظمة (بين الإدارة العليا، والوحدات الإدارية التنفيذية في المنظمة) .

ويقضي هذا المبدأ بأن تختصر المراحل التي تمر فيها الأمور قبل إبرامها إلى أقل عدد ممكن . فكلما قلت المستويات الإدارية، والمراحل التي تمر فيها، المعاملات (الاتصالات)

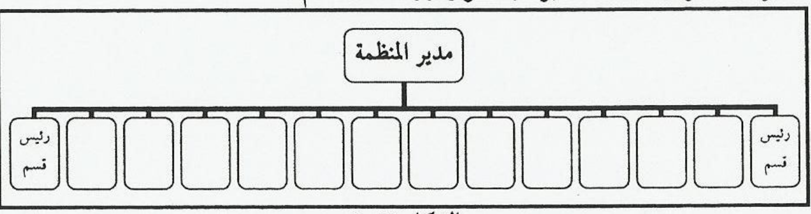
(1) Short Chain of command

ما بين الرئيس الإداري، وبين أصغر موظف في المنظمة، كلما زادت الكفاية والفعالية الإدارية،لأن الإتصالات في هذه الحالة تكون أسرع، وتمر في طريق أقصر، ولا يكون هناك مجال لتأخير المعاملات .

العلاقة بين مبدأ نطاق الإشراف ومبدأ قصر خط السلطة :

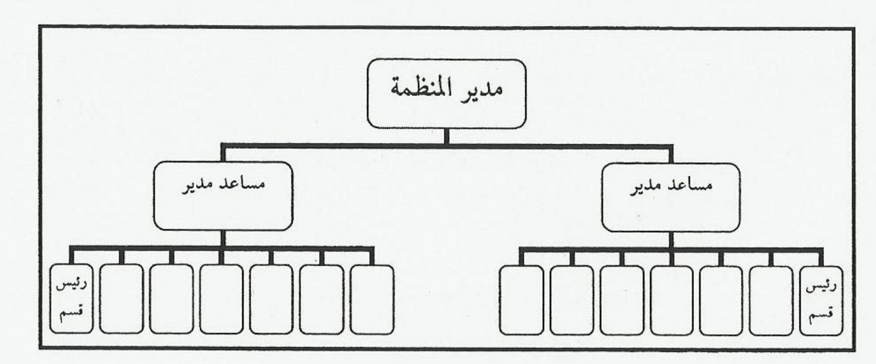
لاحظ الأستاذ هربرت سايمون أن هناك تعارضاً بين مبدأ نطاق الإشراف وبين مبدأ قصر الخط السلطة . فمبدأ نطاق الإشراف يقضي بتحديد نطاق إشراف الرئيس الإداري، ولا يشجع نطاق الإشراف الواسع، وهذا المبدأ، بطريقة غير مباشرة، يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية التي يجب أن تمر فيها المعاملات، وبالتالي يطول خط السلطة . بينما يلاحظ أن مبدأ قصر خط السلطة يدعو إلى اختصار المراحل التي تمر فيها المعاملات، وتقليل المستويات الإدارية، وبالتالي فإنه ينص، بطريقة غير مباشرة، على توسيع نطاق الإشراف .

ويوضح الشكل (7-1) منظمة فيها نطاق الإشراف واسع، فمدير المنظمة يشرف على أعمال (16) رئيس قسم، وفيها يلاحظ أن هناك مستويين إداريين هما، مستوى المدير، ومستوى رؤساء الأقسام . أما الشكل (7-2) فهو يبين الوضع في المنظمة نفسها من حيث عدد الوظائف والموظفين، ولكن نظراً لاتساع نطاق الإشراف، فقد رأينا أن نوجد مستوى إدارياً جديداً، فأوجدنا وظيفتين لمساعد مدير (اخترناهما من بين رؤساء الأقسام الأكفاء) ، وبهذا يصبح نطاق اشراف المدير محدوداً وضيقاً، وهو اثنان، فقد أصبح يرأس الآن وبشكل مباشر المساعدين (مساعدي المدير) أما المساعدان فإن نطاق إشراف كل منهما أصبح (7) من رؤساء الأقسام، وهو نطاق إشراف متوسط (ليس ضيقاً ولا واسعاً) وأما عدد المستويات الإدارية فقد أصبح ثلاثة مستويات، وهي مستوى المدير، ومستوى مساعد المدير، ومستوى رؤساء الأقسام .



الشكل (7-1)

منظمة فيها نطاق الإشراف للمدير واسع فهو(16)أما عدد المستويات الإدارية فيها اثنان



الشكل (7-2)

منظمة فيها نطاق الإشراف بالنسبة لمديرها ضيق فهو اثنان، وبالنسبة لمساعدي المدير فهو (7) لكل مساعد مدير، أما عدد المستويات الإدارية فهي ثلاثة .

8. مبدأ تفويض السلطة[1] :

يجب أن تفوض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها (الوسطى)، المسئولة عن التنفيذ في الجهاز الإداري .

حيث أن المدير الإداري لا يستطيع أن يقوم بالعمل بنفسه، لذا فإن من الواجب أن يفوض للموظفين بعض أعماله . ويتم التفويض بتخويل (إعطاء) بعض سلطات المدير الإداري إلى مساعديه، ويتحتم التفويض، في حالة وجود وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة (عندما تكون هناك فروع للمنظمة في المناطق) .

9. مبدأ المرونة[2] :

يجب أن يكون التنظيم مرناً وقابلاً للتكيف ؛ أي أنه يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها، دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي للمنظمة . وإذا فقد التنظيم عنصر المرونة، فإن مصيره (ومصير المنظمة) هو الجمود، والاضمحلال التدريجي، وفقدان القدرة على الاستمرار في أداء الأعمال، (وفي البقاء على قيد الحياة) .

(1) Delegation of Authority
(2) flexibility

10. مبدأ الكفاءة :

يعتبر التنظيم ذو كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف، بأقصر وقت، وبأقل تكلفة . وتستخدم كلمة الكفاءة لتعني الإنتاجية، وهي استخدام الإمكانيات المتوفرة (مال، عمال، مواد، آلات ...) لإنتاج سلعة، أو تقديم خدمة، بأقل جهد ممكن، وبأقل تكلفة، وبأقصر وقت(1) والتنظيم الكفؤ هو الذي يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم، وتكاليف أقل في الوصول إلى الهدف .

11. مبادئ العلاقات الإنسانية:

هناك العديد من المبادئ والإرشادات في مجال العلاقات الإنسانية نختار منها ما يلي:

(أ) مبدأ عدم توجيه الانتقاد علناً أمام الآخرين (الزملاء أو المرؤوسين أو غيرهم).
(ب) مبدأ عدم انتقاد الموظفين لبعضهم.
(ج) مبدأ تنمية الموظفين .
(د) مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة .
(ه) مبدأ إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة .
(و) مبدأ عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء .
(ز) مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية لأفراد الجماعة .
(ح) مبدأ الإشادة بالعمل الجيد للموظف .

(1) إبراهيم المنيف، الإدارة (المفاهيم، الأسس، المهام)، (الرياض، دار العلوم، 1980) ص 227-228.

الفصل الثامن

بناء المنظمات

- خطوات إنشاء المنظمات
- طرق بناء المنظمات
- خطوات طريقة تحليل الأهداف
- طرق تجميع الأنشطة
- الاعتبارات الأساسية في تجميع الأنشطة
- تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية
- أشكال التنظيم
- اللجان
- توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات (تفويض السلطة).
- تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة

الفصل الثامن

بناء المنظمات

يقصد ببناء المنظمة، القيام بعملية تصميم لهيكلها التنظيمي، وإعدادها للقيام بالمهام التي أنشئت من أجلها. والهيكل التنظيمي للمنظمة، هو الإطار العام الذي يبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها (المنظمة)، والتي تقوم بالأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق أهدافها (المنظمة). كما أنه يوضح العلاقات بين تلك الوحدات، وخطوط السلطة والمسئولية التي تربط بين أجزائها.

وتعتبر عملية بناء المنظمات، من المهام الأساسية، التي يقوم بها المديرون الإداريون، والمستشارون المختصون في مجال التنظيم، ويعتمد نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها على عنصرين رئيسيين هما، بناء المنظمات، والعاملون فيها. فإذا كان بناؤها مرتكزاً على أسس تنظيمية سليمة، وإذا كان موظفوها يتصفون بالكفاءة والفعالية، توفرت لها مقومات النجاح، واستطاعت تحقيق الأهداف المرجوة منها، ومع إدراكنا لأهمية العنصر البشري، ودوره في نجاح المنظمات، أو في فشلها إلاّ أننا لن نتطرق له بالتفصيل هنا، وسنركز الجهد على الجوانب النظرية، والعملية في بناء المنظمات.

(أ) خطوات إنشاء المنظمات

تتضمن عملية إنشاء المنظمات العديد من الخطوات، ومن أهمها ما يلي[1]:

1. **ظهور حاجة لإنشاء منظمة:** يبدأ التفكير بإنشاء منظمة جديدة، عند الشعور بأن هناك وظائف أو مهام جديدة لابد من القيام بها بواسطة الدولة، أو أن هناك خدمات لابد من تقديمها للمواطنين، أو تظهر مشكلة، أو مشكلات، تتطلب تدخل الدولة للمساعدة في حلها. في مثل هذه الحالات، وقبل التفكير بإنشاء منظمة جديدة، فإنه ينظر في أمر إسناد تلك الوظائف والمهام إلى المنظمات القائمة (الموجودة في الدولة)، وإذا أمكن ذلك، فإن الحكومة تصرف النظر عن موضوع

---

(1) هذه الخطوات مستقاة من خبرة المؤلف العملية، ومن إطلاعه على الكتابات النظرية في هذا الخصوص.

إنشاء منظمات جديدة. وإذا تعذر إسنادها إلى المنظمات القائمة، وذلك بسبب كبر حجم الوظائف، وزيادة أهميتها، بحيث يصعب القيام بها بواسطة المنظمات الحالية، أو بسبب اختلاف طبيعة الوظائف والمهام، بحيث يصعب إسنادها إلى منظمة جديدة، للقيام بالوظائف والمهام الجديدة التي ستقوم بها الدولة. ومن الملاحظ، أن إنشاء منظمات جديدة، تعتبر من العمليات المستمرة في الدول، نظراً لاتساع نطاق الخدمات التي تقدمها للمواطنين. ولو أخذنا المملكة الأردنية الهاشمية، على سبيل المثال، ودرسنا عدد الوزارات والمصالح والمؤسسات الحكومية الجديدة التي أنشئت خلال العشرين سنة (1978-1998م)، لتبين لنا أن عددها كان كبيراً.

2. **إعداد الدراسات اللازمة لإنشاء المنظمة الجديدة (عن طريق لجنة أو مؤسسة استشارية متخصصة):** تشكل لجنة من ذوي الاختصاص والخبرة بالوظيفة الجديدة، أو النشاط الجديد الذي ستقوم به الدولة، وتكلف بإجراء الدراسة، وتقديم التوصيات، بشأن النشاط الجديد، وبشأن المنظمة الجديدة المنوي إنشاؤها. وتقوم هذه اللجنة بإجراء الدراسة المطلوبة، كما تقوم أحياناً، بزيارات لبعض الدول المجاورة، أو الدول ذات الأوضاع المماثلة لها، أو الدول الأخرى التي توجد فيها منظمات قائمة تشبه المنظمة المنوي إنشاؤها، وذلك للإطلاع على خبرات تلك الدول، ومحاولة الاستفادة من تجاربها وتقوم، أخيراً بتقديم تقرير يتضمن مرئيات اللجنة، وتوصياتها، بشأن المنظمة الجديدة، وتسند أحياناً مهمة إجراء الدراسة، إلى مؤسسة استشارية متخصصة[1].

3. **صدور قانون أو نظام بإنشاء المنظمة الجديدة:** على ضوء توصيات اللجنة أو المؤسسة الاستشارية المتخصصة، يصدر قانون أو نظام بإنشاء المنظمة الجديدة، ويتضمن القانون، أو النظام، الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة، والمهام التي ستقوم بها[2].

(1) توكل مهمة إجراء الدراسة، وتقديم التوصيات بشأن المنظمة الجديدة المنوي إنشاؤها، في بعض الأحيان، الى مؤسسة استشارية متخصصة، ففي المملكة الأردنية الهاشمية تتولى هذه المهمة أجهزة متخصصة، كمعهد الإدارة العامة – إدارة الاستشارات، كما قد يستعان، أحياناً، بشركات إستشارية إدارية خاصة.

(2) يتضمن إنشاء المنظمة في بعض الأحيان، الوحدات الإدارية الرئيسية لهيكلها التنظيمي.

4. **تعيين مدير للمنظمة وعدد من كبار الموظفين:** يتم، بعد ذلك، تعيين مدير للمنظمة الجديدة، وعدد من كبار الموظفين، ويبدأ المدير، وكبار الموظفين، في تأسيس المنظمة الجديدة، وفي إخراج فكرتها إلى حيز الوجود. ويقومون أولاً باستئجار مبنى لها، أو قد يخصص له مكان في وزارة ما، لتعمل فيه، بشكل مؤقت، إلى أن تستكمل المنظمة الجديدة تكوين جهازها الإداري والفني.

5. **وضع هيكل تنظيمي للمنظمة الجديدة:** يقوم مدير المنظمة، بالتعاون مع كبار الموظفين، بوضع تصور للهيكل التنظيمي للمنظمة الجديدة. ويستعين (مدير المنظمة)، بالأجهزة الحكومية المختصة، في إجراء دراسة للمنظمة الجديدة، واقتراح هيكل تنظيمي لها. كما يستعين، أحياناً، ببعض مكاتب وشركات الاستشارات الإدارية الخاصة. ويتم بعد ذلك، وضع تصور كامل لهيكل المنظمة الجديدة، ولمكونات هيكلها من الوحدات الإدارية، كالوحدات التنفيذية، والمساعدة، والاستشارية.

6. **اعتماد الهيكل التنظيمي المقترح من الجهة المختصة:** لكي يأخذ الهيكل التنظيمي المقترح للمنظمة الجديدة الصفة الرسمية، فإنه يعرض على الجهة المختصة في البلاد للموافقة عليه واعتماده.

7. **إعداد مشروع موازنة للمنظمة الجديدة:** يتم إعداد مشروع موازنة للمنظمة الجديدة، يتضمن الوظائف التي تحتاجها ، والاعتمادات المالية اللازمة لها لكافة بنود الميزانية، ولا سيما للرواتب والأجور والعلاوات، وللنفقات التشغيلية، ولغيرها من أوجه الإنفاق الضرورية للمنظمة الجديدة[1] .

8. **تعيين الموظفين وتأمين احتياجات المنظمة:** بعد صدور الموازنة الجديدة، تبدأ عمليات تنفيذها، فيتم استئجار مبنى للمنظمة (إذا لم يكن قد خصص لها مقر)، ويتم شراء الأثاث والأجهزة واللوازم بمختلف أنواعها، كما يتم تعيين الموظفين، وتستعد المنظمة للبدء بممارسة الأعمال.

(1) في بعض الأحيان لا يعرض الهيكل التنظيمي المقترح للمنظمة الجديدة، ولا يعتمد، من قبل الجهة المختصة، وإنما يعد مشروع موازنة للمنظمة الجديدة يتضمن احتياجاتها من الوظائف الجديدة، والنفقات الأخرى، وتتم مناقشة مشروع الموازنة لها في دائرة الموازنة العامة، ثم تستحدث وظائف لها، وترصد لها اعتمادات في موازنة السنة المالية القادمة.

9. **البدء بممارسة المهام والأعمال:** يحدد المسئولون في المنظمة الجديدة، الإجراءات والنماذج، اللازمة للقيام بالأعمال، ويتم تدريب الموظفين عليها، وتبدأ بعد ذلك، مرحلة ممارسة المهام، والقيام بالأعمال المناطة بالمنظمة؛ كتقديم الخدمات للمواطنين.. ونحو ذلك.

ويلعب المدير الإداري دوراً كبيراً في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الجديدة، وفي إخراج فكرتها إلى حيز الوجود (الخطوة رقم 5)، وحيث أن هذا الدور يعتبر حيوياً بالنسبة لبناء المنظمة، ولتكوينها في المستقبل، لذا فإننا سنعالجه بالتفصيل في أقسام البحث التالية. وسنناقش موضوعين رئيسيين هما؛ طرق بناء المنظمات، والاعتبارات الأساسية الواجب مراعاتها في تجميع الأنشطة.

(ب) طرق بناء المنظمات

هناك عدة طرق لبناء المنظمات، ولتصميم الهياكل التنظيمية لها، إلا أننا سنختار منها، للمناقشة في هذا البحث، الطريقتين الرئيسيتين التاليتين، وهما:

1. طريقة تحليل الأهداف.
2. طريقة تجميع الأنشطة.

وفيما يلي توضيح لمضمون هاتين الطريقتين:

1. **طريقة تحليل الأهداف**[1]: وتسمى هذه الطريقة أحياناً طريقة بناء المنظمة من أعلى إلى أسفل[2]. وتطبق، عند إنشاء المنظمات الجديدة، وفي بعض حالات إعادة التنظيم[3]. وتمر عملية بناء المنظمة، بموجب هذه الطريقة، بسلسلة من الخطوات تبدأ بتحليل الأهداف الرئيسية للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم بإنشاء وحدات إدارية رئيسية وفقاً لطبيعة النشاط وتباين أجزائه، ثم تقسم كل وحدة رئيسية، إلى وحدات إدارية فرعية، وكل وحدة فرعية، إلى وحدات إدارية أصغر، وهكذا، تستمر عملية التقسيم إلى أن تصل إلى أصغر الوحدات الإدارية حجماً،

(1) تحليل الأهداف = Goals Analysis

(2) طريقة بناء المنظمة من أعلى الى أسفل = Top-Down Approach

(3) فريد راغب النجار، النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية، (الكويت، وكالة المطبوعات، 1977م)، ص194.

والموجودة عادة في المستوى التنفيذي في المنظمة، حيث تحتوي الوحدة على عدد من العاملين في أعمال متشابهة؛ وبذلك تصل إلى مستوى الوظيفة.

وتتميز هذه الطريقة بالمرونة، حيث يمكن بواسطتها استيعاب الأعمال التفصيلية التي قد لا تكون في حسبان المنظم عند إجراء عملية التقسيم في أول الأمر، كما تتصف بالشمولية، حيث ينظر بواسطتها إلى جميع العمليات نظرة شاملة (إجمالية). ويعتمد النجاح في تطبيق هذه الطريقة على عنصرين رئيسيين هما:

أ. القدرة على تصور طبيعة الأعمال.

ب. وعلى خبرات المنظم في هذا المجال. (أنظر شكل رقم (8-1) طريقة تحليل الأهداف– التنظيم من أعلى إلى أسفل).

2. **طريقة تجميع الأنشطة**[1]: ويطلق على هذه الطريقة أحياناً طريقة بناء المنظمة من أسفل إلى أعلى[2]. وبموجبها تبدأ عمليات تجميع الأنشطة والأعمال من القاعدة، وتتجه إلى أعلى، إلى أن تنتهي في قمة المنظمة. وترتكز هذه الطريقة على عنصرين رئيسيين هما[3]:

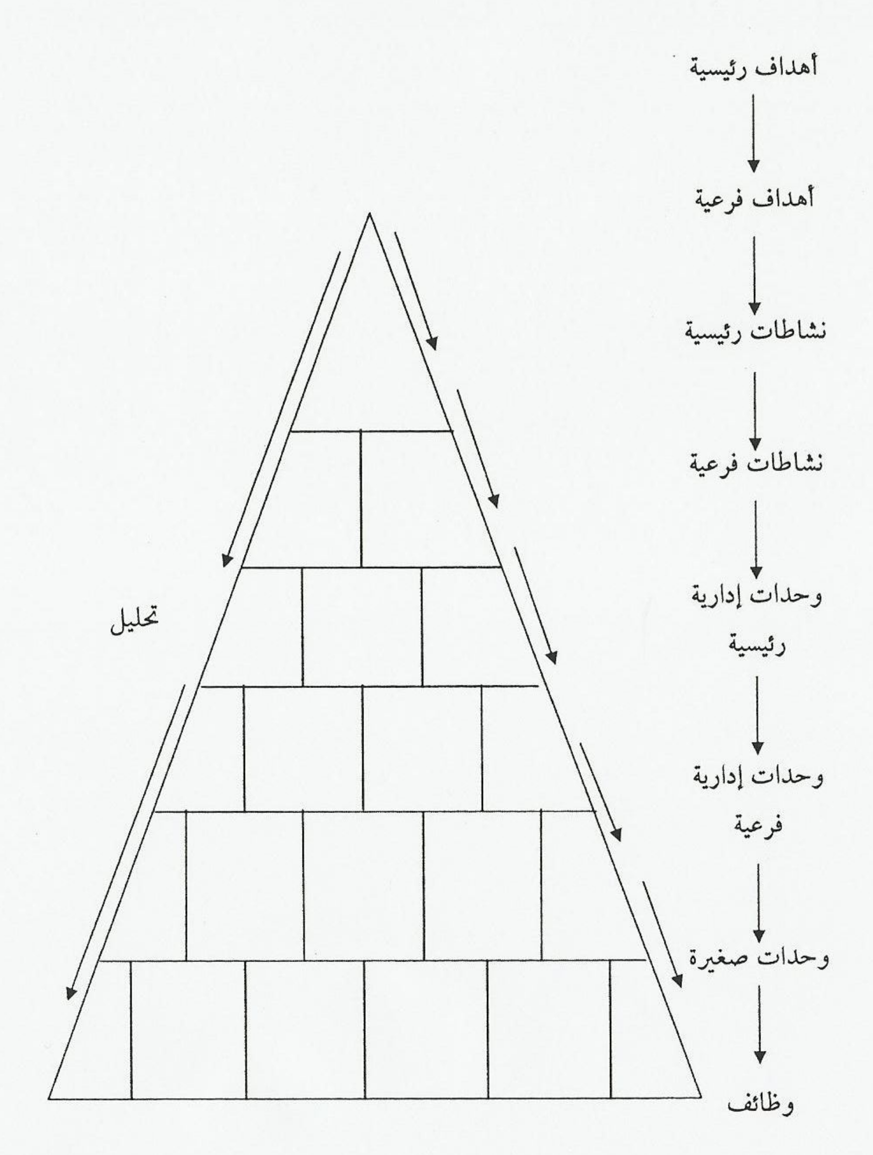
(أ) حصر الأعمال والعمليات التفصيلية التي ستقوم بها المنظمة لأجل تحقيق أهدافها، وذلك في قوائم (أو جداول) معينة. وتكون هذه الأعمال والعمليات، غالباً، بشكل تفصيلي، وعلى مستوى أقل من مستوى وظيفة، وتشكل الأساس الذي ستتكون منه الوظائف والأقسام فيما بعد.

(ب) تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة، تتشكل منها أولاً وظائف يمكن إسنادها إلى موظفين، ثم تجمع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية أكبر تتكون منها الإدارات، ومن مجموع الإدارات تتكون وحدات إدارية أكبر وهي الإدارات العامة، وهكذا تستمر عملية التجميع إلى أن تصل إلى أعلى مستوى في المنظمة، وتصل إلى مدير عام المنظمة. ويتم التجميع هنا على أساس تشابه الأعمال، أو تكامل الأنشطة.

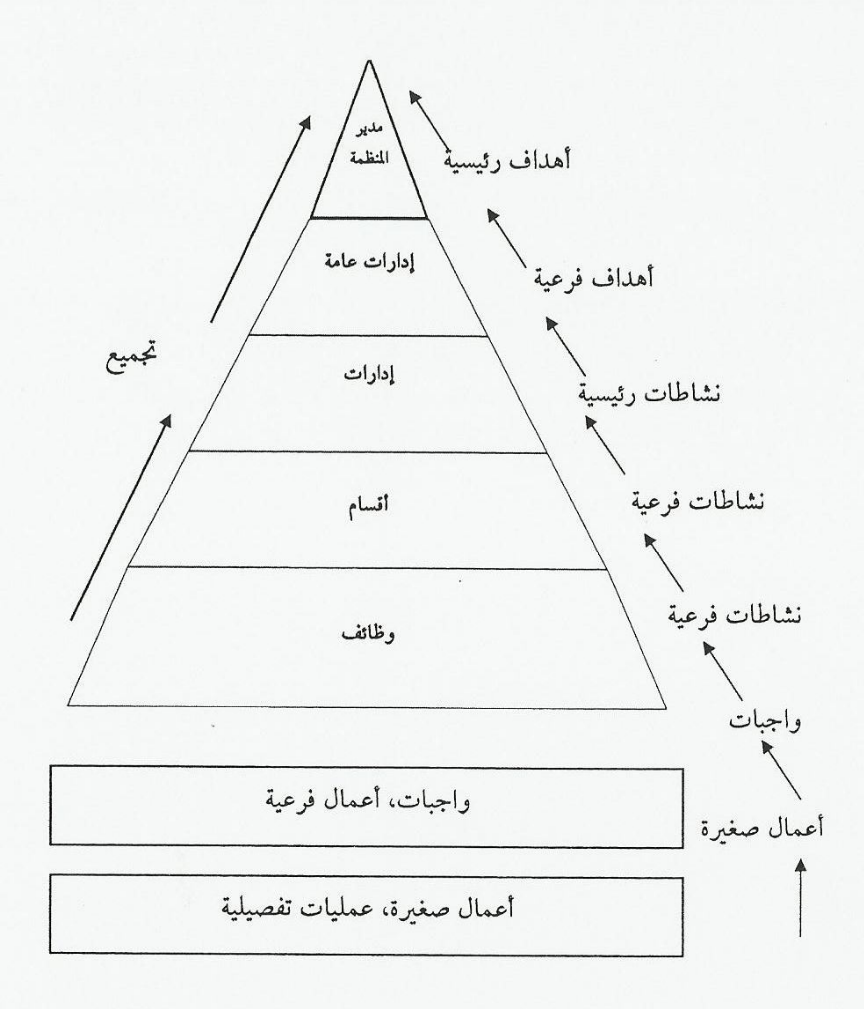
(1) طريقة تجميع الأنشطة = Activities Grouping

(2) طريقة بناء المنظمة من أسفل الى أعلى = Bottom- Up Approach

(3) William Newman & Others, the Process of Management (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1967), P.52.



شكل رقم (8-1) طريقة تحليل الأهداف.



شكل رقم (8-2) طريقة تجميع الأنشطة

وتتميز هذه الطريقة بالنظرة التفصيلية الدقيقة، فهي تعطي مزيداً من الاهتمام للأعمال التفصيلية التي تزاول في قاعدة المنظمة.

(أنظر شكل رقم (8-2) طريقة تجميع الأنشطة – التنظيم من أسفل إلى أعلى).

مفاضلة بين الطريقتين:

يحبذ العديد من المنظمين، أن تبدأ عملية بناء المنظمة من أعلى إلى أسفل (طريقة تحليل الأهداف) وذلك لأنها تتصف بالمرونة والشمولية أما الطريقة الثانية (طريقة تجميع الأنشطة) فهي لا تحظى بتأييد العديد من المنظمين، وهي غير مطبقة على نطاق واسع، وذلك بسبب صعوبة حصر جميع الأعمال والعمليات التفصيلية التي سوف يقوم بها الجهاز الإداري للمنظمة[1] منذ البداية، إذ يتطلب ذلك قدراً كبيراً من الدقة في تصور جزئيات الأعمال وتفصيلاتها، وللعلاقات فيما بينها، من قبل المنظم، كما يتطلب أن لا يغفل المنظم، عن أي عمل تفصيلي، مهما كان صغيراً.

وحيث أن طريقة تحليل الأهداف، هي الطريقة المستخدمة على نطاق واسع، من قبل المنظمين، عند بناء المنظمات، لذا فإنني سأعرض لخطواتها بالتفصيل (فيما يلي):

(ج) خطوات تحليل الأهداف

تمر عملية بناء المنظمة، حسب طريقة تحليل الأهداف، بالخطوات التالية:

1. تحليل أهداف المنظمة.
2. تحديد الأنشطة في المنظمة.
3. تكوين الوحدات الإدارية.
4. تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية.
5. توزيع السلطات وتحديد المسئوليات.
6. تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وفيما يلي توضيح لمضمون هذه الخطوات:

(يوضح شكل رقم (8-3) خطوات بناء المنظمة حسب طريقة تحليل الأهداف).

(1) محمود عساف، أصول الإدارة، (القاهرة، دار وهدان للطباعة والنشر، 1979م)، ص 391.

1. تحليل أهداف المنظمة:

تحدد السلطة المختصة في البلاد (السلطة التشريعية أو السلطة التنفيذية) أهداف المنظمة، وذلك عند صدور قانون أو نظام بإنشاء المنظمة الجديدة. أما المنظم فيقوم بتحليل أهداف المنظمة، وذلك بتقسيم الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية (ثانوية)، تشكل في مجموعها أهداف المنظمة الكلية. ويعتبر تحديد الهدف بشكل واضح، وتحليله إلى أهداف فرعية، الخطوة الأولى لبناء المنظمة، لأن الهدف يشكل الخطوط العريضة التي يتم على ضوئها تصميم الهيكل التنظيمي، الذي يجب أن يعكس الهيكل التنظيمي أهداف المنظمة وخططها، كما أن الأنشطة في المنظمة تنطلق من أهداف المنظمة وخططها.

ولتوضيح عملية بناء المنظمة حسب طريقة تحليل الأهداف، فسنأخذ معهد الإدارة العامة، كمثال وسنحاول تطبيق الخطوات المذكورة سابقاً عليه.

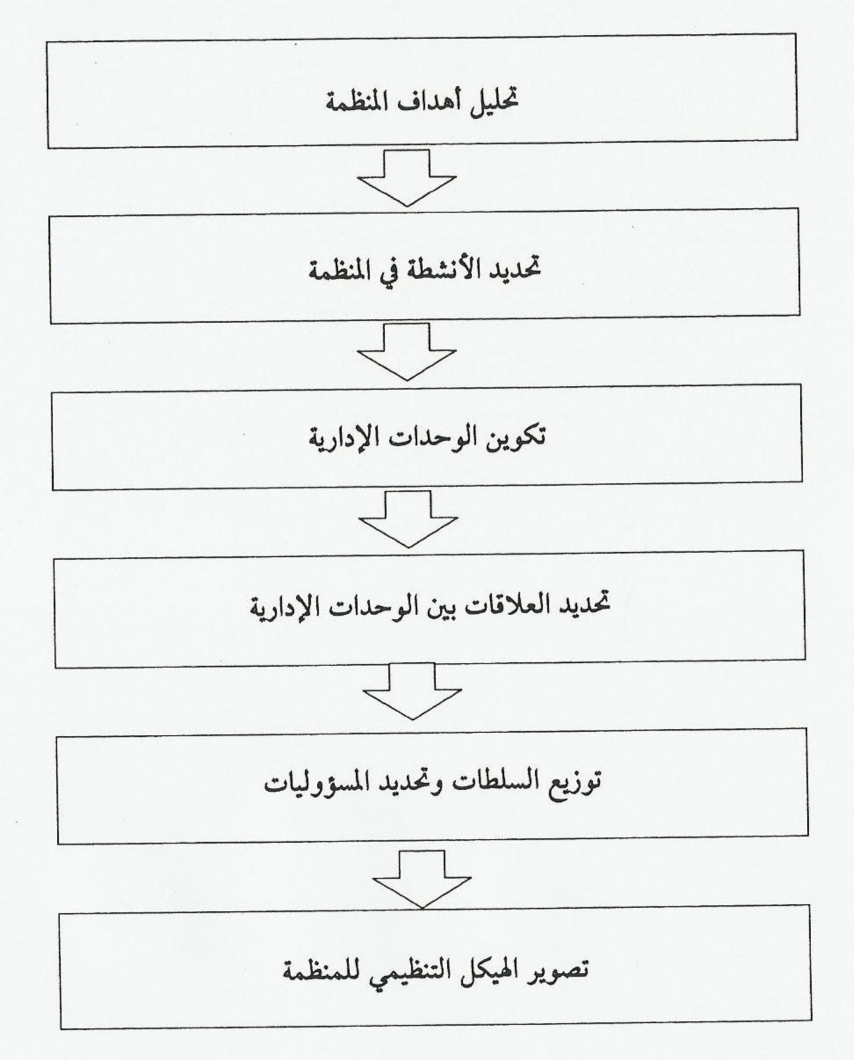
أما بالنسبة لأهداف إنشاء المعهد فهي كما يلي:

- رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً لتحمل مسؤولياتهم (عن طريق التدريب).
- رفع كفاءة الأجهزة الحكومية (بتقديم الخدمات الاستشارية اللازمة لها).
- المساهمة في إثراء الفكر الإداري (عن طريق البحوث الإدارية).
- تقديم الخدمات الوثائقية للباحثين والمستفيدين من الوثائق الإدارية للملكة.
- المساهمة في التنمية والتطوير الإداري على المستوى العربي والدولي (عن طريق المساهمة والاشتراك في المؤتمرات والندوات التي تختص في هذا المجال).

2. تحديد الأنشطة في المنظمة:

يقصد بتحديد الأنشطة، تحديد المهام والأعمال التي يؤدي القيام بها إلى الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة. وهو ترجمة للأهداف على شكل أنشطة، ومهام، واختصاصات محددة، يمكن إسنادها إلى وحدات إدارية، وتقسم الأنشطة، بشكل عام، إلى قسمين رئيسيين هما[1]:

(1) أحمد رشيد ومحمد قنصوه، التنظيم الإداري وتحليل النظم، (جدة، دار الشروق-1397هـ)، ص 75.



شكل رقم (8-3)

خطوات بناء المنظمة حسب طريقة تحليل الأهداف

(أ) أنشطة مباشرة، تتضمن الأعمال التنفيذية التي ترتبط برسالة المنظمة، ويؤدي القيام بها إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتستند عادة إلى الوحدات الإدارية التنفيذية.

(ب) أنشطة غير مباشرة، تتضمن خدمات للوحدات الإدارية التنفيذية، وتقسم إلى قسمين رئيسيين هما:

1. الخدمات الإستشارية، وهي التي تقدم للإدارة العليا، وللوحدات التنفيذية، وذلك على شكل مقترحات، في مجالات التخطيط، والتنظيم، والرقابة وغيرها، وتسند عادة إلى وحدات تسمى الوحدات الاستشارية.

2. الخدمات المساعدة، وهي التي تقدم للوحدات التنفيذية، لمساعدتها على التفرغ للقيام بأعمالها الأساسية، وتشمل الخدمات المالية، والإدارية والصيانة وغيرها، وتسند هذه الخدمات إلى وحدات إدارية تسمى الوحدات المساعدة.

ويقوم المنظم[1] أولاً بتحديد الأنشطة المباشرة، التي ستستند إلى الوحدات الإدارية التنفيذية، ثم يحدد الأنشطة غير المباشرة،، التي تتضمن الخدمات الاستشارية والمساعدة التي تحتاج إليها المنظمة، والتي ستناط بالوحدات الاستشارية، وبالوحدات المساعدة التي ستنشأ ضمن جهاز المنظمة.

وإذا رجعنا إلى مثالنا السابق، وهو معهد الإدارة العامة، فنلاحظ أن النشاطات التي يمكن أن يقوم بها المعهد للوصول إلى أهدافه، هي كما يلي[2]:

في مجال التدريب:

- وضع وتنفيذ برامج تعليمية، وتدريبية، للمستويات الوظيفية المختلفة.
- نشر الوعي الإداري لدى المديرين وتعميم الفائدة عليهم، بإطلاعهم على الإتجاهات الحديثة في الإدارة.
- إيفاد بعثات علمية وتدريبية في الشؤون الإدارية لينتفع بأعضائها في التدريس في المعهد، ورفع الكفاية الإدارية بين الموظفين.

---

(1) يقصد بالمنظم هنا، المستشار الإداري، او المدير الإداري.

(2) علي عبد الوهاب، الدليل التنظيمي لمعهد الإدارة العامة (الرياض، معهد الإدارة العامة، 1403هـ)، ص 13-12.

في مجال الاستشارات:

- تقديم استشارات إدارية للأجهزة الحكومية المختلفة.
- معاونة الأجهزة والمؤسسات الحكومية في تنفيذ الاستشارات.

في مجال البحوث:

- إجراء البحوث والدراسات الإدارية العلمية وتوجيهها والإشراف عليها.
- نشر البحوث والأفكار الإدارية، وتبادلها مع الجهات المعنية في المملكة والدول العربية.

في مجال الوثائق الإدارية:

- جمع وتبويب وتصنيف الوثائق الإدارية بالمملكة.
- حفظ الوثائق وتسهيل الإطلاع عليها للباحثين.

في مجال التطوير الإداري:

- عقد مؤتمرات للتنمية الإدارية للمستويات العليا من موظفي الدولة.
- الدعوة إلى مؤتمرات عربية وإقليمية ودولية في المملكة في شئون الإدارة، والإشتراك في مثيلاتها في الخارج.
- الإشتراك في عضوية المنظمات العربية والدولية المهتمة بشئون التنمية الإدارية.

3. تكوين الوحدات الإدارية:

بعد تحديد الأنشطة، فإن الخطوة التالية هي تجميع الأنشطة المتشابهة، وتكوين وحدات إدارية منها، لكي تتولى هذه الوحدات القيام بالأنشطة وبالمهام. إذ لابد من وجود وحدات إدارية لكي تقوم بالأنشطة، أو بالإشراف عليها. وإن من الأغراض الرئيسية تكوين وحدات إدارية لتقوم بأوجه النشاط، إذ يؤدي عدم وجود وحدة إدارية لنشاط ما، في كثير من الأحيان إلى إهماله وعدم القيام به.

والمشكلة الأساسية التي تواجه المنظم (المدير أو المستشار الإداري) هي تحديد أنسب وأفضل، الطرق لتجميع أوجه النشاط في وحدات إدارية، وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة، وذلك بسبب وجود العديد من الطرق لتجميع الأنشطة في المنظمات، ووجود العديد من الاعتبارات والقواعد التي لابد من مراعاتها أثناء عمليات التنظيم. ونظراً لأهميتها فإننا سنعالجها ضمن موضوعين رئيسيين هما:

(أ) طرق تجميع الأنشطة.

(ب) الإعتبارات الأساسية في تجميع الأنشطة.

وسنقدم لهما شرحاً تفصيلياً في الآتي:

(أ) طرق تجميع الأنشطة

توجد عدة طرق لتجميع الأنشطة في المنظمات، ويطلق عليها إسم طرق التنظيم، وأحياناً أنواع التنظيم. وتستخدم لتجميع الأنشطة في المنظمات الحكومية والخاصة، ويعتبر، ما يلي، من أكثرها استخداماً في المنظمات الحكومية [1]

1. التنظيم على أساس الوظيفة (الغرض الرئيسي). Purpose (Function)
2. التنظيم على أساس المهنة (العملية أو الطريقة). Process
3. التنظيم على أساس جمهور المستفيدين. Persons (Clientele)
4. التنظيم على أساس الموقع الجغرافي. Place (Area or Territory)
5. التنظيم المركب (المختلط). Mixed (org)
6. التنظيم الشبكي (تنظيم المصفوفة). Matrix (Org)

ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب، وعلى المنظم أن يختار من بينها أفضل الطرق التي تتلاءم مع ظروف المنظمة، وذلك عند تصميمه للهيكل التنظيمي لها.

وسنعالج في ما يلي الطرق المذكورة آنفاً:

1. التنظيم على أساس الوظيفة (الغرض الرئيسي):

وفقاً لهذا النوع من التنظيم فإنه يجمع في جهاز إداري واحد، كل الموظفين العاملين في تقديم خدمة معينة، أو إنتاج سلعة معينة. وبالنسبة للوزارات والمصالح الحكومية فإننا نلاحظ أنها منظمة حسب الوظائف التي تقوم بها، أو الخدمات التي تؤديها، فكل وظيفة من وظائف الدولة ينشأ فيها جهاز للقيام بها، أو لتأدية الخدمات المطلوبة. ولذا فإننا نجد أن هنالك وزارة للدفاع، وللداخلية، وللعدل، وللخارجية، وللمواصلات، وللصحة، وللتربية والتعليم.... الخ.

---

(1) تستخدم في القطاع الخاص أنواع أخرى إضافة الى الأنواع الستة المذكورة تالياً، مثل التنظيم على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج، وعلى أساس أنواع السلع أو الخدمات، وعلى أساس نوبات العمل (وقت العمل).. وغيرها.

ويقصد بالوظيفة، الغرض الرئيسي المطلوب تحقيقه، أو الخدمة الواجب تأديتها. وتنقسم الوظيفة، أو الغرض الرئيسي، إلى وظائف وأغراض ثانوية فإذا أخذنا التنمية الإدارية، على سبيل المثال، فإننا نجد أن هذه الوظيفة الرئيسية يمكن تقسيمها إلى وظائف ثانوية (فرعية) كالتدريب، والبحوث، والاستشارات (في مجال التنمية الإدارية)، وعند إنشاء جهاز للتنمية الإدارية، كمعهد إدارة عامة، فإنه يجري تقسيمه إلى إدارات أو أقسام حسب الوظائف والنشاطات التي ستقوم بها (كالإدارة العامة للتدريب، والإدارة العامة للبحوث، والإدارة العامة للاستشارات)، أنظر شكل رقم (8-4) تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

ومن مزايا هذا التنظيم[1]**:**

أ. يساعد على التأكد من الوصول إلى الأهداف المرسومة للوحدة الإدارية (كالوزارة والإدارة) وذلك بحصر كل ما يتعلق بالوظيفة تحت إدارة رئيس واحد، يشرف بدوره على كل ما يتعلق بها، ويساعد على إنجاز العمل.

ب. تعطي معنى واضحاً للجمهور يمكن فهمه بسهولة، إذ يستطيع المواطنون أن يلمسوا ويشاهدوا بأنفسهم الخدمات التي تقدمها الحكومة في مختلف مجالات الخدمة العامة، كالتعليم، والصحة.... وغيرها.

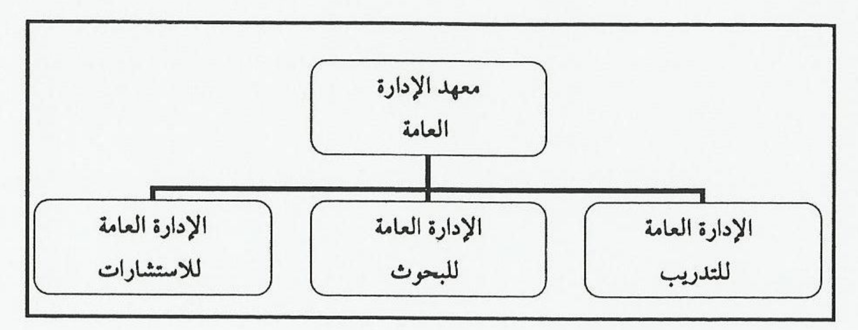
ج. يساعد على زيادة إنتاج الموظفين، ورفع معنوياتهم، وذلك لكون الغاية أو الهدف واضحاً بالنسبة لهم.

ومن عيوب هذا التنظيم:

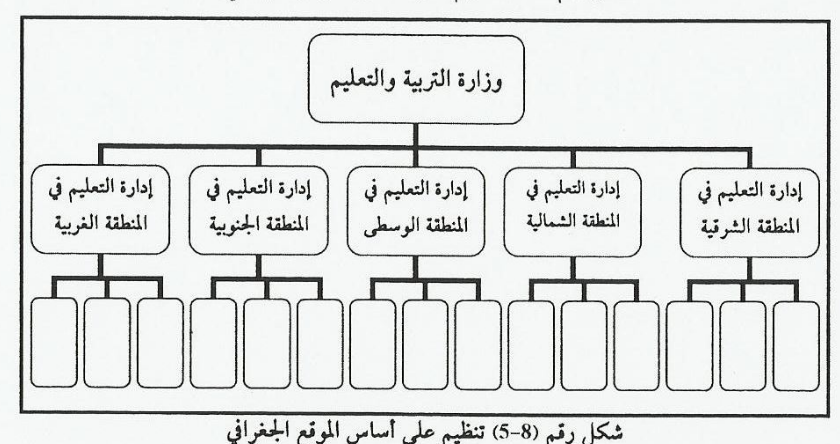
1. يهمل إمكانية الاستفادة مما يستجد من الخبرات الفنية في حقول الاختصاص الأخرى وذلك بسبب التركيز على الهدف الرئيسي.
2. يؤدي إلى إهمال الأعمال الثانوية الأخرى التي لا تدخل في صميم الهدف الأساسي الذي أنشئت من أجله الوزارة أو الإدارة الحكومية.

ويعتبر التنظيم على أساس الوظيفة من أكثر أنواع التنظيم قبولاً واستخداماً في الأجهزة الحكومية وفي الحياة العملية، ويحبذه الرؤساء الإداريون وخبراء التنظيم.

(1) L.Gulick and L. Urwick, Papers on the Science of Administration (New York, Institute of Public Administration, 1954), PP.21-23.



شكل رقم (8-4) تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.



شكل رقم (8-5) تنظيم على أساس الموقع الجغرافي

2. التنظيم على أساس المهنة (العملية أو الطريقة) Process[1]

ويميل هذا النوع من التنظيم إلى تجميع ذوي الاختصاص، أو المهنة الواحدة، في وحدة إدارية واحدة، كأن نقوم بتجميع المهندسين المعماريين والمهندسين الميكانيكيين،

(1) أما بالنسبة للتنظيم على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج (Process) في القطاع الخاص، فإنه تخصص وحدة إدارية لكل عملية أو مرحلة متميزة من عمليات الإنتاج، وتجمع هذه الوحدات الإدارية تحت رئاسة جهة واحدة لتحقيق التنسيق بينها. ومن أمثلة ذلك أن مصنعاً للنسيج قد يتكون من إدارة للغزل، وإدارة للتجهيز، وإدارة للصباغة، وترتبط هذه الإدارات برئيس مجلس إدارة المصنع.

والمهندسين من كافة الاختصاصات في قسم أو إدارة أو مصلحة واحدة، كوزارة الأشغال العامة، بحيث يقدموا خدماتهم إلى الإدارات الأخرى. وما ينطبق على المهندسين ينطبق على المحاسبين، والمستشارين القانونيين، والأطباء وغيرهم.

ويلمس أن التنظيم على أساس المهنة لا يستخدم على نطاق واسع (في الأجهزة الحكومية)، فلا تنشأ إدارات كثيرة على هذا الأساس. وتعود أسباب ذلك إلى أن هذا النوع من التنظيم غير مريح للإدارات ولا للوزارات، ولا يؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال، فإذا كانت هناك جهة مركزية مسؤولة عن الأعمال الهندسية في الدولة كوزارة الأشغال العامة، وكان موكولاً إلى هذه الوزارة مهمة الإشراف على تنفيذ جميع الأعمال الهندسية في البلاد، فإن هذا التنظيم يتطلب من كل وزارة وإدارة حكومية أن تقدم طلبها إلى هذه الوزارة عند حاجتها إلى صيانة مبنى من مبانيها، أو بناء مبنى جديد، لكن كثرة الطلبات المقدمة من الوزارات، وطول الإجراءات التي تمر بها الطلبات قبل إنجازها قد تؤدي إلى تأخير الأعمال. ولذا فإننا نجد في بعض البلدان، أنه بالإضافة إلى وجود وزارة مركزية للأشغال العامة، فإن هناك إدارات هندسية تابعة لكل وزارة ومصلحة حكومية كبيرة (لأجل الحصول على الخدمات الهندسية بسرعة).

ومن مزايا هذا التنظيم ما يلي[1]:

أ. يضمن الاستفادة القصوى مما يستجد من الخبرات الفنية في حقول الاختصاص ويساعد على زيادة التخصص وتوزيع الأعمال.

ب. يساعد على إدخال الآلات والأجهزة التي توفر في الأيدي العاملة، وتؤدي إلى زيادة الإنتاج.

ومن عيوب هذا التنظيم:

أ. يؤدي إلى تضييق مجال اختصاص الموظف بحيث يصبح كل موظف مختص في ناحية واحدة.

ب. يؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال خصوصاً عندما يكون المتخصصون يتبعون إدارات مختلفة، ويقدمون خدماتهم لأجهزة متباينة.

(1) L. Gulick & L. Urwick, Op. cit., p.23.

3. التنظيم على أساس جمهور المستفيدين (Clientele) Persons

وبموجب هذا التنظيم فإنه تنشأ إدارة، أو مصلحة، أو وزارة لخدمة فئة أو جماعة معينة من المواطنين. كإنشاء إدارة المجاهدين لرعاية شؤون المجاهدين، والرئاسة العامة لرعاية الشباب للإهتمام بشؤون الشباب وفي بعض البلدان نجد إدارات أو مصالح لرعاية شؤون اللاجئين، والمحاربين القدامى، وغيرهم.

ومن مزايا هذا التنظيم:

أ. توفير الاهتمام الكافي للمستفيدين، وذلك بتسهيل وتنسيق عملية تقديم خدمات الحكومة لهم (المستفيدون) وذلك بتعريفها وتحديدها للمستفيدين من تلك الخدمات.

ب. اختصار عملية التنقل بين الدوائر الحكومية المختلفة إذ يعرف المستفيد أن الجهة المعنية تقوم بتقديم كافة الخدمات له، وإن كل الإجراءات اللازمة لتقديم الخدمة له محصورة في مكان واحد.

ومن عيوب هذا التنظيم:

أ. عدم التركيز على الإختصاص.

ب. احتمال تحول هذه الجماعات من المواطنين إلى جماعات ضغط سياسية، ولا سيما عندما تنظم نفسها، وتوحد بين فئات أفرادها، ولذا فإنها قد تسعى لخدمة مصالحها على حساب المصلحة العامة.

4. التنظيم على أساس الموقع الجغرافي (Place (Area or Territory

ويستخدم هذا النوع من التنظيم عندما تكون المنظمة تزاول نشاطها وتقدم خدماتها في مواقع مختلفة أو في مناطق جغرافية متباعدة. وبموجب هذا التنظيم فإن جميع أوجه نشاط المنظمة التي تزاول في منطقة جغرافية معينة، تجمع مع بعض في إدارة في المنظمة وتسند إدارتها إلى مدير إداري يشرف بدوره على وحدات إدارية أصغر (فروع وأقسام) موجودة في المنظمة وتتبع لادارته. ومن أمثلة ذلك إنشاء إدارات للتعليم، وللصحة، وللزراعة في جميع مناطق المملكة. والغرض من ذلك هو الاشراف على الخدمات المقدمة للمواطنين بواسطة الفروع والأقسام الصغيرة من تلك المنظمات

الموجودة في تلك المنطقة، وسرعة البت في الأمور والمشاكل التي تواجهها. (أنظر الشكل رقم (8-5) فهو يوضح التنظيم على أساس الموقع الجغرافي).

ومن مزايا هذا التنظيم:

أ. يخفف عبء العمل عن الوزارة أو الجهاز المركزي. وذلك بتفويض الصلاحيات اللازمة للإدارات، والفروع الموجودة في المناطق للقيام ببعض الأعمال.

ب. السرعة في التصرف، واتخاذ القرارات، بشأن المشكلات المستعجلة والطارئة في المناطق (ولكن يصار إلى إخبار الوزارة المركزية فيما بعد بما اتخذ من قرارات).

ج. يؤدي إلى تفهم أعمق لحاجات المناطق وإلى تحسين الخدمات المقدمة لها، وذلك لأن موظفي المناطق الموجودين هناك يكونون أقدر على تفهم مشاكل المناطق الموجودين فيها.

د. يوفر فرصاً جيدة لتدريب المديرين، وإكسابهم للخبرات الإدارية، عن طريق وجودهم في المناطق وإدارتهم لفروع المنظمة فيها.

ومن عيوب هذا التنظيم ما يلي[1]:

أ. احتمال إساءة استخدام المديرين في المناطق للسلطات الممنوحة لهم مما يضر بسمعة المنظمة ككل.

ب. احتمال إتباع سياسات في المنظمة تخالف السياسات التي يسير عليها المركز الرئيسي وبذلك تتباين السياسات في المناطق عنها في المركز الرئيسي.

مما تقدم يتضح لنا أن هنالك أربعة أنواع من التنظيم هي:

1. التنظيم على أساس الوظيفة (أو الغرض الرئيسي) (Purpose)
2. التنظيم على أساس المهنة أو العملية (Process)
3. التنظيم على أساس جمهور المستفيدين (Persons)
4. التنظيم على أساس الموقع الجغرافي (المكان) (Place)

(1) حسن متولي وآخرون، التنظيم والإدارة،(الاسكندرية، مطبعة الجهاد، 1980م)، ص 157.

وتسهيلاً لحفظها فقد أطلق الأستاذ لوثر جوليك (L. Gulick) عليها اسم التنظيم على أساس الـ (Four P's)وذلك لكون أن كل نوع من أنواع التنظيم فيها يبدأ بحرف (P) الانجليزي.

5. التنظيم المركب (المختلط) ((Mixed Organization

ويجمع في هذا التنظيم أكثر من نوع من أنواع التنظيمات المذكورة سابقاً. والتنظيم المركب يعكس الواقع الفعلي في المنظمات الحديثة، إذ يندر، في المنظمات الحديثة إتباع نوع واحد من أنواع التنظيمات المذكورة سابقاً لتجميع أوجه النشاط. فيتم عادة، الجمع بين أكثر من نوع من أنواع التنظيمات في منظمة واحدة، ويعتمد ذلك على ظروف المنظمة واحتياجاتها ولذا، فقد نجد أن هناك تنظيماً على أساس الوظيفة لوزارة ما، كوزارة المعارف، وفي داخل هذا التنظيم، نجد أن هناك تنظيماً (تجميعاً) للوحدات الإدارية على أساس الموقع الجغرافي، كأن تكون هناك إدارات للوزارة في المناطق الجغرافية المختلفة.

6. التنظيم الشبكي (تنظيم المصفوفة) Matrix Organization

وهو من الأنواع الحديثة في التنظيم، وفيه يتم الجمع بين التنظيم على أساس المهنة، والتنظيم على أساس الغرض الرئيسي. وقد ابتكر هذا النوع من التنظيم لمواجهة احتياجات المنظمات الفنية المتخصصة (كمنظمات برامج الفضاء، والإدارات الهندسية والإدارات الفنية..) ويهدف إلى تحقيق أكبر استفادة ممكنة من الفنيين والمتخصصين، وتشغيلهم في برامج ومشروعات المنظمة المتنوعة، حيث يتم تشكيل فرق عمل في هذه المنظمات،، وتشمل كل فرقة عمل عدداً من الفنيين والمتخصصين في مجالات مختلفة (مهندس، باحث، محاسب) ويرأس كل فرقة عمل مدير يتولى الإشراف على التنظيم، والتنسيق بين أعضاء الفريق، ويكون مسؤولاً أمام المدير العام الذي يعتبر المسئول الأول عن البرنامج، والمنسق الأساسي بين أعمال الفرق المختلفة التي يتكون منها البرنامج. (لمزيد من المعلومات عن التنظيم الشبكي – تنظيم المصفوفة). يمكن الاطلاع على خرائط المصفوفة التنظيمية المذكورة في قسم الخرائط التنظيمية شكل رقم (8-17).

وفيما يتعلق بالأخذ بأي نوع من أنواع التنظيم عند بناء المنظمات، فإن كل منظمة تقوم باختيار التنظيم الذي يناسب ظروفها وأوضاعها، وتختار عادة عدة أنواع من التنظيمات السابقة.

(ب) الإعتبارات الأساسية في تجميع الأنشطة

لكي تنجح عملية تجميع الأنشطة (أو تقسيمها) في وحدات إدارية، فإن هناك عدداً من الاعتبارات الأساسية التي لابد أن يراعيها المنظم، وأن يعمل جهده لكي يحصل منها على أفضل مزيج (تنظيم) يلائم ظروف منظمته، ومن هذه الإعتبارات ما يلي[1]:

1. الاستفادة من التخصص.
2. الحصول على التنسيق.
3. ضمان إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام.
4. تسهيل الرقابة.
5. تخفيض التكاليف.

وسأوضح فيما يلي هذه الاعتبارات:

1. الاستفادة من التخصص:

يحقق التخصص فوائد متعددة للمنظمة، فالتخصص يزيد من المهارة، ويقلل من التكاليف، ويزيد من الإنتاج ويزيد من جودة السلعة، ويحسن نوعية الخدمة المؤداة وعند تقسيم الأعمال، فإن الإداري أو المنظم يراعي الاستفادة من التخصص، فهو يقوم بتجميع أوجه النشاط التي تحتاج إلى تخصص معين مع بعضها البعض، فالمهندسون، والمحاسبون، والمستشار القانونيون يجمعون كل فئة في وحدة إدارية واحدة.

2. الحصول على التنسيق:

إن الغرض الأساسي من التنظيم هو توحيد وربط جهود الأفراد، ولتيسير تحقيق الأهداف، ولكي يتم ذلك فيجب أن لا يكون هناك تعارض أو احتكاك بين الجهود، وعدم وجود تعارض بين مجهودات الأفراد إنما هو دليل على التنسيق الجيد. ويحرص الإداري عند تجميع أوجه النشاط أو تقسيمها أن يتحقق التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة.

(1) د. سيد محمود الهواري، الإدارة الطبعة الرابعة (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1970)، ص 371-374
وهي مترجمة من المرجع التالي:
William Newman, Administrative Action, (London, Pitman and Sons LTD., 1966), P. 152.

3. ضمان إعطاء الإهتمام الملائم للعمل الهام:

عندما يكون النشاط هاماً في المنظمة، فإن ذلك يدعو لفصله عن النشاطات الأخرى، ووضعه في إدارة أو وحدة إدارية منفصلة. وإذا كان النشاط هاماً جداً لنجاح المنظمة في أعمالها، فإن ذلك يبرر وضعه في مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة، كأن نربطه برئيس المنظمة مباشرة، أما إذا كان النشاط قليل الأهمية فيمكن دمجه مع نشاط آخر في قسم واحد. والهدف من ذلك هو إعطاء كل نشاط ما يستحقه من الاهتمام.

4. تسهيل الرقابة:

يفضل عند تقسيم أوجه النشاط أن يؤخذ في الحسبان عنصر تسهيل الرقابة. والرقابة تعني التأكد من أن ما تم (أو يتم) تنفيذه مطابق للخطة المقررة. ومن الأمور التي تسهل عملية الرقابة،تجميع العمليات المتشابهة في هدفها تحت مسؤولية رئيس واحد كأن تجمع عمليات النقل والتخزين تحت رئاسة موظف واحد، فهذان النشاطان يهدفان في الأعمال التجارية إلى توصيل البضاعة إلى المستهلك. ومن عناصر تسهيل الرقابة أن تضع جميع الموظفين والأقسام التي يشرف عليها موظف واحد في مكان واحد.

5. تخفيض التكاليف:

إن إنشاء إدارة أو قسم لكل نشاط من أنشطة المنظمة يزيد من التكاليف فيها، ولذلك فإن تجميع أوجه النشاط المتشابهة يؤدي إلى تخفيض التكاليف، مثال ذلك، أن تجمع في قسم الأوراق في منظمة صغيرة أعمال البريد الوارد والصادر والمحفوظات. وبهذا فإننا نوفر نفقات تعيين رؤساء لهذه الأقسام فيما لو قسمنا هذا النشاط إلى ثلاثة أقسام، كأن يكون هناك قسم للبريد الوارد وقسم للبريد الصادر، وقسم للمحفوظات.

وإذا رجعنا إلى المثال السابق، وهو معهد الإدارة العامة، فإننا نجد على ضوء تحديد الأنشطة التي سيقوم بها المعهد، أننا نحتاج إلى إنشاء وحدات إدارية (إدارات وأقسام) لترعى كل وحدة إدارية نشاطاً من أنشطة المعهد الرئيسية والفرعية. فنجد أننا نحتاج إلى إنشاء وحدات إدارية لتقدم خدمات مساعدة للوحدات التنفيذية ويطلق عليها إسم الوحدات المساعدة، وأيضاً وحدات استشارية لتقدم المشورة للوحدات التنفيذية ويطلق عليها إسم الوحدات الإستشارية.

واستنادا إلى الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها المعهد للوصول إلى أهدافه، فإن الحاجة تقتضي إنشاء الوحدات الإدارية التالية، ضمن هيكلة التنظيمي، وهي:

إدارة عامة للبرامج التدريبية (أثناء الخدمة)	وحدة تنفيذية
إدارة عامة للبرامج الإعدادية	وحدة تنفيذية
إدارة عامة للبرامج العليا	وحدة تنفيذية
إدارة عامة للبرامج الخاصة	وحدة تنفيذية
مركز للغة الإنجليزية	وحدة تنفيذية
مركز للوسائل التعليمية	وحدة مساعدة
إدارة لشؤون المتدربين	وحدة مساعدة
إدارة عامة للإستشارات	وحدة تنفيذية
إدارة عامة للبحوث	وحدة تنفيذية
إدارة للشؤون الإدارية والمالية	وحدة تنفيذية
إدارة للتخطيط والمتابعة	وحدة استشارية
مركز للمعلومات	وحدة مساعدة
إدارة للعلاقات العامة والنشر	وحدة إستشارية/ مساعدة
سكرتارية للجنة الإصلاح الإداري	وحدة إستشارية

ولكي تسهل عملية الإشراف على هذه الوحدات الإدارية (الكبيرة العدد) من قبل مدير عام المعهد، تحدث وظائف رئاسية عالية ترتبط بالمدير العام للمعهد مثل، نائب المدير العام لشئون التدريب،ليشرف على جميع أنشطة التدريب في المعهد، وترتبط به الوحدات الإدارية المتعلقة بالتدريب.

وتستحدث وظيفة نائب المدير العام للإستشارات والبحوث، ليشرف شاغلها على نشاطي البحوث والإستشارات في المعهد، وكذلك تستحدث وظيفة مدير عام للعلاقات العامة والنشر. وبذلك يصبح التنظيم الإداري للمعهد على النحو التالي:

- مدير عام المعهد، ويرتبط به ما يلي[1]:
  - نائب المدير العام لشئون التدريب.
  - نائب المدير العام للإستشارات والبحوث.
  - مدير عام الشئون الإدارية والمالية.
  - مدير مركز المعلومات.
  - مدير عام العلاقات العامة والنشر.
  - إدارة التخطيط والمتابعة.
  - سكرتارية لجنة الإصلاح الإداري.
- نائب المدير العام لشؤون التدريب، وترتبط به الوحدات الإدارية التالية:
  - الإدارة العامة للبرامج التدريبية (أثناء الخدمة).
  - الإدارة العامة للبرامج الإعدادية.
  - الإدارة العامة للبرامج الخاصة.
  - مركز اللغة الإنجليزية.
  - مركز الوسائل التعليمية.
  - الإدارة العامة لشئون المتدربين.
- نائب المدير العام للإستشارات والبحوث، وترتبط به الوحدات الإدارية التالية:
  - الإدارة العامة للإستشارات.
  - الإدارة العامة للبحوث.
  - الإدارة العامة للمكتبات.
- مدير عام الشئون الإدارية والمالية، وترتبط به الوحدات الإدارية التالية:
  - إدارة الشئون المالية.

---

(1) يمكن رسم خريطة تنظيمية لمعهد الإدارة العامة من المعلومات المذكورة هنا، والتي تبين الوظائف الرئاسية في المعهد والوحدات الإدارية التي ترتبط بها (ولمزيد من الايضاح انظر الخريطة التنظيمية لمعهد الإدارة العامة لعام 1403-1404هـ شكل رقم 8-21).

- إدارة شئون الموظفين.
- إدارة الخدمات العامة.
- مركز الإتصالات الإدارية.

• مدير عام العلاقات العامة والنشر، وترتبط به الوحدات الإدارية التالية:
- إدارة العلاقات العامة.
- إدارة النشر.
- المطبعة.

• مدير مركز المعلومات، وترتبط به الوحدات الإدارية التالية:
- إدارة الحاسب الآلي.
- إدارة المصغرات الفيلمية.

وفي حالة مزاولة المنظمة لنشاطاتها في مناطق جغرافية متباعدة، فإنها تنشئ فروعاً لها في تلك المناطق، مثال ذلك إنشاء فرع لمعهد الإدارة العامة في المنطقة الغربية (في جدة)، وفرع آخر لمعهد الإدارة العامة في المنطقة الشرقية (في الدمام).

(الوحدات التنفيذية، والإستشارية، والمساعدة)

تواجه المنظم بعد تكوين الوحدات الإدارية في المنظمة، مهمة تحديد العلاقات بين تلك الوحدات، إذ لابد من تحديد طبيعة عمل كل وحدة إدارية واختصاصاتها، ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، والسلطات التي تتمتع بها، وعلاقاتها بالوحدات الأخرى، وبشكل عام، تقسم الوحدات الإدارية من حيث طبيعة العمل الذي تقوم به، ومن حيث السلطة التي تتمتع بها، إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

(أ) الوحدات التنفيذية.

(ب) الوحدات الاستشارية.

(ج) الوحدات المساعدة.

(ويوضح الشكل رقم (8-6) هيكل تنظيمي يبين الوحدات التنفيذية، والاستشارية، والمساعدة).

وفيما يلي توضيح للمهام الرئيسية، ولسلطات هذه الوحدات.

(أ) الوحدات التنفيذية Line or Operating Units

هي الوحدات الإدارية التي تقوم بالوظائف، والأنشطة،والمهام الرئيسية التي أنشئت المنظمات من أجلها. وتتمثل أعمالها في تقديم خدمات للجمهور. أو في إنتاج سلع معينة. وتتمتع هذه الوحدات بسلطات تنفيذية، حيث يكون لها الحق في اتخاذ القرارات، ولها صلاحيات إصدار الأوامر، والتعليمات،اللازمة لتنفيذ أعمالها إلى المرؤوسين التابعين لها. وتنساب السلطة في الوحدات التنفيذية (في الخرائط التنظيمية التقليدية) من أعلى إلى أسفل فالمدير الأعلى يملك صلاحية إعطاء الأوامر والتعليمات إلى من يليه. وهكذا.. إلى أن يصل إلى أصغر موظف في المنظمة، ولا يجوز لمن صدرت إليه الأوامر والتوجيهات رفض تنفيذها. ومن الأمثلة على الوحدات التنفيذية، الوحدات الإدارية التي تقدم خدمات صحية في وزارة الصحة (كالمستشفيات، والمستوصفات، والعيادات، والأجهزة المشرفة عليها)، والوحدات الإدارية التي تقدم خدمات تعليمية في وزارة التربية والتعليم (كالمدارس، والكليات المتوسطة، وإدارات التعليم... ونحوها).

أما على مستوى الدولة، فإن الجهات التي تقوم بتقديم خدمات للمواطنين، أو إنتاج سلع معينة، يطلق عليها إسم الأجهزة التنفيذية. وتقسم هذه الأجهزة(1) إلى قسمين رئيسيين هما الوزارات، والمؤسسات العامة.

(ب) الوحدات الاستشارية Staff Units

وتقوم بتقديم خدمات استشارية من شأنها أن تساعد الوحدات التنفيذية في القيام بأعمالها الأساسية بصورة نظامية وسليمة وفعالة، فهي تقوم بتقديم الإستشارات الإدارية، والقانونية، والفنية المتخصصة للوحدات التنفيذية، كما تقوم بإجراء الدراسات، والبحوث، والتخطيط والمتابعة، وكافة الأعمال الإستشارية التي تحتاج إليها الوحدات

(1) للتمييز بين الأجهزة والوحدات الإدارية فارى أن تطلق كلمة جهاز على كيان إداري كامل كوزارة او مصلحة، او مؤسسة أما الوحدة الإدارية فتطلق على جزء او قسم من كيان إداري.

التنفيذية. وتقوم الوحدات التنفيذية بتبني بعض تلك المقترحات، وبإصدار القرارات اللازمة لتنفيذها فيما بعد.

وتقسم الوحدات الإستشارية إلى قسمين رئيسيين هما:

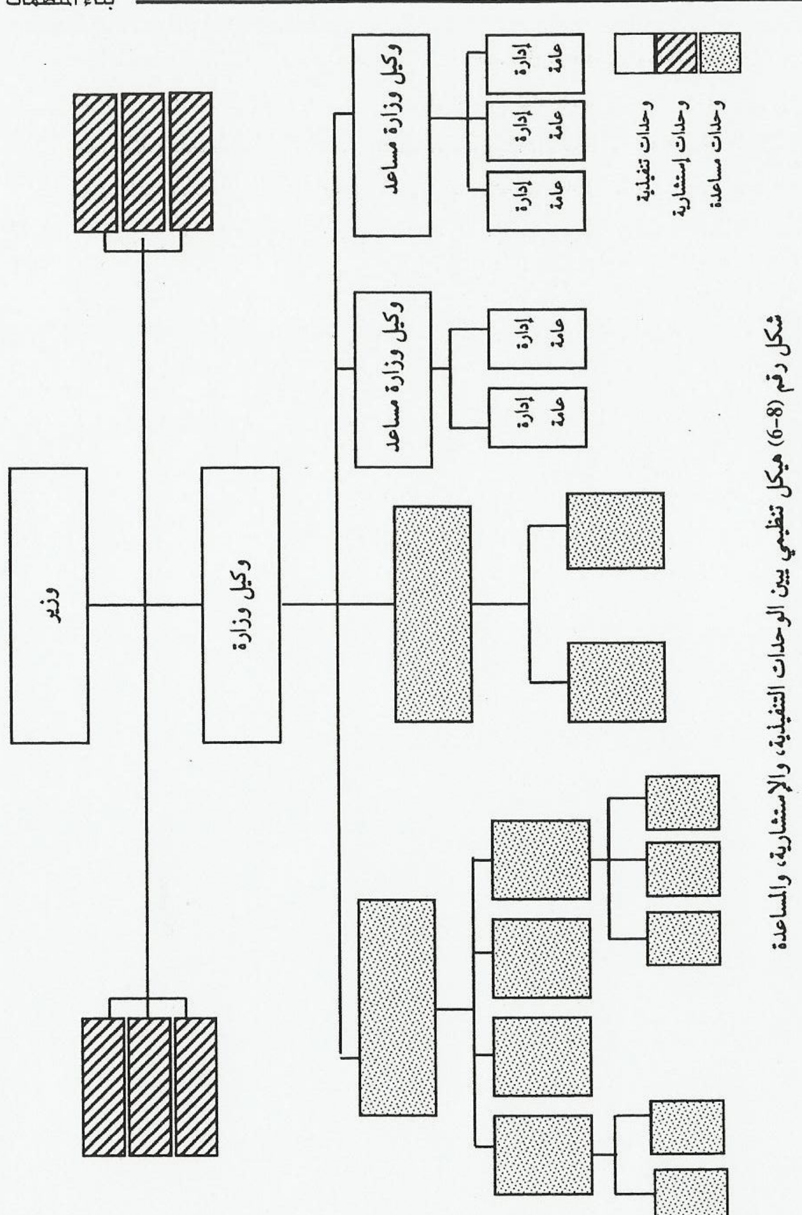
1. **الوحدات الإستشارية العامة General Staff**

وهي التي تساعد المدير الإداري على القيام بأعماله الإدارية اليومية، وبتقديم الرأي والمشورة بشأنها، وبجمع المعلومات، ثم بدراستها، واختزالها، وهي تعمل كالمصفاة كما وصفها الأستاذ فيفز، فهي تستقبل جميع المعاملات والرسائل المرسلة إلى الرئيس، وتقوم بدراستها، وتصنيفها، وإعداد ملخصات عنها للعرض على الرئيس، ولا تسمح إلاّ بعرض المعاملات والأمور الهامة عليه وذلك توفيراً لوقته الثمين للأمور الهامة وقد يوكل الرئيس إليها أحياناً مهام محددة، كجمع المعلومات عن موضوعات معينة، أو إجراء الدراسات لمشكلات هامة، وتقديم التوصيات للرئيس بشأنها، ومن الأمثلة عليها، مساعدو الرئيس، ومكاتب سكرتارية الرؤساء، والعاملين فيها من مستشارين وإداريين.

2. **الوحدات الاستشارية المتخصصة Specialized Staff**

وهي التي تقدم المشورة للرئيس الإداري في مجالات متخصصة، وتتكون من خبراء واختصاصيين في مجالات معينة، كالنواحي القانونية والإدارية والمالية والتخطيط والميزانية، والتنظيم، والعلاقات العامة، والهندسة، والطب.. وغيرها ويقوم الاختصاصيون فيها بتقديم المشورة للرئيس الإداري كل في مجال تخصصه.

وقد ظهرت الحاجة للوحدات الاستشارية نتيجة لصعوبة، وتنوع المشكلات التي تواجه المدير الإداري، والميل إلى التخصص في كثير من المجالات في الوقت الحاضر، ولأغراض توفير الخبرات المتخصصة غير المتوفرة لدى الإداريين. وانطلاقا من ذلك، فقد أصبح الرئيس الإداري يستعين بالخبراء والمتخصصين لإبداء الرأي، فيما يدخل في حقول اختصاصهم من أمور، ويبقى الرأي الأخير له، فهو الذي يتخذ القرار، فيما يراه مناسباً، بعد استشارة المختصين.



شكل رقم (6-8) هيكل تنظيمي بين الوحدات التنفيذية، والاستشارية، والمساعدة

أما من ناحية السلطة، فإن الوحدات الاستشارية تتمتع بصلاحيات إعداد توصيات واقتراحات لمديري الإدارات التنفيذية، ولكن توصياتها ليست ملزمة لهم، إذ يجوز للمدير الذي تقدم له التوصيات والمقترحات أن يعمل بها أو يرفضها. وإذا تبنى المدير بعض التوصيات، فإنه يصدر أمراً بتنفيذها، ويتحمل النتائج، وبذلك فإن أمر التنفيذ يصدر عن المدير التنفيذي، وليس عن المستشار الذي أعد التوصية. وتنساب السلطة الاستشارية من أسفل إلى أعلى (في الخريطة التنظيمية التقليدية)، وذلك على شكل خطط ودراسات ومقترحات أعدها المستشارون، وإذا تبنى المدير التنفيذي شيئاً منها، فإنه يأمر بوضعها موضع التنفيذ ويتحمل النتائج.

وترتبط الوحدات الاستشارية[1]، غالباً برئيس المنظمة، أو بالجهة التي تقدم لها خدمات استشارية في المنظمة. أما على مستوى الدولة، فقد تنشأ أجهزة لتتولى تقديم خدمات استشارية للوزارات والمصالح الحكومية الأخرى، ومن الأمثلة على ذلك، الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة (في المملكة العربية السعودية) التي تقدم خدمات استشارية، في مجالات التنظيم وتبسيط الإجراءات، للوزارات والمصالح الحكومية.

(ج)الوحدات المساعدة Auxiiary Units

وهي الوحدات التي تقوم بتقديم خدمات مساعدة عامة للوحدات التنفيذية، فهي تقوم بتقديم خدمات من شأنها أن توفر الظروف المناسبة للوحدات التنفيذية، لتمكينها من التفرغ لأعمالها الأساسية. ومن الأمثلة على الخدمات التي تقدمها الوحدات المساعدة للوحدات التنفيذية، في الوزارات والمصالح الحكومية، الخدمات الإدارية والمالية، والمستودعات، والمشتريات، والصيانة، والحركة، وغيرها. وتتعامل الوحدات المساعدة أحياناً مع الجمهور، ولكن في حدود ضيقة، فالإدارة المالية في المنظمة، وهي إدارة مساعدة، قد تكون لها معاملات مباشرة مع بعض فئات الجمهور الذين يترددون على المنظمة فيما يتصل بالأمور المالية، وكذلك إدارة شئون الموظفين فيما يتعلق بأعمال التوظيف.

(1) نشأت فكرة التنفيذيين والإستشاريين (Line and Staff) والتمييز بين وظائفهم وفي المنظمات العسكرية أولاً، ثم أدخلت فيما بعد إلى تنظيمات القطاع الخاص، وأخيراً في الأجهزة الحكومية.

أما من ناحية السلطة، فإن الوحدات المساعدة[1] تملك صلاحية اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر والتعليمات إلى الوحدات الأخرى وذلك في حدود اختصاصاتها، وتسمى السلطة التي تتمتع بها الوحدات المساعدة بالسلطة الوظيفية، وهي الصلاحية المبنية على تخصص شخص ما، أو إدارة ما في تقديم خدمات معينة للإدارات الأخرى، مثال ذلك، مدير إدارة الكمبيوتر[2] في وزارة ما، فهو قد يعطي توجيهات لموظفي الإدارات الأخرى لتزويده بمعلومات تلزم له أثناء قيام إدارته بأعمالها، ويقبل هؤلاء الموظفون عادة توجيهاته، ويقومون بتزويده بما يطلبه من بيانات، وذلك بحكم وظيفته وتخصصه، وليس لأنه رئيسهم المباشر. وقد تفوض بعض الوحدات المساعدة سلطات معينة، كأن تفوض إدارة شئون الموظفين صلاحية حسم مبلغ معين من راتب الموظف الذي يتأخر عن العمل، لعدة أيام، أو صلاحية إعداد قرارات تجديد عقود الموظفين (المتعاقدين)، وإجازاتهم، وصرف حقوقهم المالية.

وتوجد أجهزة مساعدة على مستوى الدولة تقدم خدماتها للأجهزة التنفيذية (الوزارات والمصالح)، وتتصف هذه الخدمات بأنها تأخذ طابع الشمول، إذ تحتاج إليها جميع الأجهزة التنفيذية. ولأغراض الكفاية والاقتصاد في النفقات، فقد أنشأت عدد من دول العالم إدارات وأجهزة مركزية للقيام بتلك المهام والخدمات. وترسل الوزارات والإدارات طلباتها من البضائع والخدمات إلى الأجهزة المساعدة، لتقوم الأخيرة بتجميعها، وباتخاذ الترتيبات المناسبة لتلبيتها. ومن الأمثلة على هذه الأجهزة، الإدارة المركزية للمشتريات والمخازن، والديوان العام للخدمة المدنية، ومعهد الإدارة العامة فتقوم الإدارة المركزية للمشتريات والمخازن بتجميع طلبات الوزارات من البضائع، ثم بتأمينها بأسعار الجملة. ويقوم الديوان العام للخدمة بالمساعدة في اختيار وترقية الموظفين في جميع الأجهزة الحكومية، أما معهد الإدارة العامة فيقوم بعقد دورات تدريبية لموظفي الدولة لتلبية طلبات وحاجات الأجهزة الحكومية من التدريب.

(1) علي العبيد أحمد، مفهوم الخدمات المساعدة ودور الوحدات التي تقوم بها وأهميتها في العملية الإدارية، بحوث ندوة الوحدات المساعدة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1403هـ، ص 20.

(2) علي عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1402هـ، ص 88.

وتختلف الأجهزة المساعدة عن الأجهزة التنفيذية في أنها (الأجهزة المساعدة) لا تقدم خدماتها بشكل مباشر لجمهور المواطنين كما تفعل الأجهزة التنفيذية، ولكنها تقدم خدماتها إلى الأجهزة التنفيذية. كما تختلف الأجهزة المساعدة عن الأجهزة الاستشارية في أن طبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها الأجهزة المساعدة تختلف عن تلك التي تقدمها الأجهزة الاستشارية. فخدمات الأجهزة المساعدة عامة، وتشمل العديد من الأجهزة التنفيذية، لكن خدمات الأجهزة الاستشارية تكون على نطاق ضيق، وتشمل المهام والأعمال الهامة التي لا يفوضها الرئيس الإداري إلى الأجهزة التنفيذية، كالتخطيط، وإعداد البحوث والدراسات، بخصوص القرارات الهامة. أما من ناحية السلطة، فإن الأجهزة المساعدة تتمتع بسلطة أوسع من الأجهزة الاستشارية، ولكنها تقوم بأعمال وخدمات، وهي في حدود اختصاصها تملك صلاحية إصدار القرارات، أما الأجهزة الاستشارية، فدورها محدود ومقصور على إجراء الدراسة وتقديم المشورة والنصح.

وقد اختلف علماء الإدارة العامة بخصوص الأجهزة المساعدة، فمنهم من يرى أنها تعتبر قسماً من أقسام الأجهزة الاستشارية. كالأستاذ فيفز، أما الأستاذان ويلوبي، فإنهما يريان أن أعمال تلك الأجهزة تختلف عن أعمال الأجهزة الاستشارية فهي لا تقدم نصائح ومشورة بل إنها تقوم بخدمات معينة، ذات طابع عام، تشترك فيها جميع الأجهزة الحكومية للوزارات والأجهزة الحكومية، وتتمتع بصلاحيات في حقل اختصاصها، ولذا فإنها تقع في مكان وسط بين الأجهزة التنفيذية، والأجهزة الاستشارية، ويجب أن تعامل كنوع مميز من أنواع الأجهزة ويقترح الأستاذ وايت أن يطلق عليها إسم الأجهزة المساعدة (Auxiliary Agencies) [1]

أشكال التنظيم Types of Organization

يتخذ التنظيم الرسمي للمنظمات أشكالاً متعددة، وقد تطورت هذه الأشكال (أو الأنواع) تدريجياً مع مرور الزمن. وتساعد معرفة هذه الأشكال المنظم، عند بنائه للمنظمة، وعند تصميم الخريطة التنظيمية لها، فيسترشد بها في تحديد شكل التنظيم المناسب للمنظمة.

(1) L. White, Introduction to the Study of Public Administration, New York, The MacMillan Co., 1967, pp.31-32.

وتقسم أشكال التنظيم الرئيسية إلى ثلاثة أقسام، ويرتكز التقسيم هنا على أساس السلطة التي تتمتع بها الوحدات الإدارية، ولكل شكل مزايا وعيوب، ويستحسن الجمع بين عدة أشكال عند بناء المنظمة، أما أشكال التنظيم الرئيسية فهي:

(أ) التنظيم التنفيذي Line Organization

ويطلق عليه أحياناً إسم التنظيم الخطي، أو التنظيم الرأسي، أو التنظيم التنازلي. ويعتبر من أقدم وأبسط أنواع التنظيم. وقد عرف هذا النوع من التنظيم أولاً في الجيش، والكنيسة الكاثوليكية، ومن ثم أدخل إلى المنظمات المدنية والأجهزة الحكومية. وحسب هذا النوع من التنظيم فإن السلطة تسير بشكل تسلسلي، من أعلى إلى أسفل، ففيه تمتد السلطة من رئيس المنظمة (الرئيس الأعلى) إلى الرؤساء في الإدارة الوسطى، ثم إلى المشرفين الذين يتولون مهام الإشراف على الموظفين التنفيذيين. وتسير السلطة فيه، في خطوط متصلة من رئيس المنظمة إلى أن تصل إلى الموظفين التنفيذيين، كما هو موضح في الشكل (7-8)، ويشرف الرئيس على كل شيء يختص بادارته، فهو يصدر الأوامر والتعليمات، وإليه ترجع كل الأمور. ويعكس التنظيم التنفيذي الهيكل الأساسي للأجهزة التنفيذية التي وضحناها سابقاً. ويستخدم كأساس لتنظيم المنظمات الصغيرة الحجم البسيطة، التي تخلو من الاستشاريين.

ويتميز التنظيم التنفيذي بالبساطة والوضوح، ففيه يعرف كل موظف واجباته ومسؤولياته، ويعرف من هو رئيسه، ومن له حق اتخاذ القرارات عند كل مستوى من المستويات الإدارية، كما أنه يتميز بالسرعة في اتخاذ القرارات، وسرعة البت في المشاكل والأمور التي تواجه المنظمة ويعتبر من أفضل أنواع التنظيم بالنسبة للمنظمات الصغيرة، والبسيطة في أعمالها.

إلا أن من عيوب هذا التنظيم، أنه يؤدي أحياناً إلى تركيز السلطة في يد الرئيس الإداري الأعلى، أو في أيدي عدد قليل من الرؤساء. وفيه لا يوجد مجال للتخصص، ولا يساعد الرئيس مستشارون أو اختصاصيون، فكل رئيس يقوم بممارسة نشاطه في عدة ميادين، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الأعباء على الرؤساء، وإلى بعثرة جهودهم في ميادين مختلفة، مما يؤدي إلى عدم إعطاء بعض المهام ما تستحقه من الدراسة والاهتمام كما أنه من الصعب وجود المدير الإداري الذي يتمتع بخبرات واسعة في مجالات مختلفة.

(ب) التنظيم الوظيفي (أو التخصصي) Functional Organization

لقد طور هذا النوع من التنظيم الأستاذ فردريك تايلور وذلك بغرض الاستفادة من خبرات الاختصاصيين في المستوى التنفيذي من الأعمال، لأجل زيادة الانتاج، ورفع مستوى الكفاية والفعالية في المصنع.

وحسب التنظيم الوظيفي، فإننا نجد عدداً من المشرفين في المستوى التنفيذي، وأن كل مشرف يصبح متخصصاً في مجال معين من مجالات العمل، يكرس له كل وقته واهتمامه، ويصبح مسؤولاً عن تنفيذ ذلك الجانب من العمل الذي يدخل في مجال اختصاصه. وقد ظهر التنظيم الوظيفي نتيجة لكبر حجم المنظمات، وتعدد نشاطاتها، وظهور الحاجة إلى وجود اختصاصيين، في مجالات متنوعة، وصعوبة قيام رئيس المنظمة بالإشراف والتوجيه على العديد من التخصصات.

ومن مزايا هذا التنظيم أن تقسيم العمل فيه مبني على أساس التخصص، وهذا من شأنه أن يزيد من كفاية وفعالية المنظمة، فالموظفون يكونون على اتصال مباشر بذوي الاختصاص، ويأخذون منهم المعلومات(1) وهذا مما يسهل مهمة الاستفسار منهم عن الأمور الغامضة، ويسهل بوجه عامة مهمة قيامهم بالأعمال.

ومن عيوب هذا التنظيم، عدم وضوح السلطة والمسؤولية فيه. فالموظف قد يجد نفسه مسؤولاً أمام رئيسين (مشرفين) أو أكثر عن أعماله، وذلك ناتج عن تعدد الاختصاصيين الذين يشرفون على أعمال الموظفين، ولتداخل إشرافهم. وإن وجود أكثر من رئيس للموظف الواحد، يؤدي إلى الفوضى والارتباك في الأعمال، وإلى صدور الأوامر المتضاربة إليه من قبل الرؤساء العديدين، وإلى حدوث الاحتكاك فيما بينهم، ومثل هذه الحالة تخالف مخالفة صريحة قاعدة معروفة ومتفق على صحتها، وهي قاعدة وحدة الرئاسة.

والتنظيم الوظيفي يعكس الوضع الذي يعطى فيه الموظفون في الأجهزة الاستشارية صلاحيات تنفيذية، في مجالات اختصاصهم. فمثل هذه الحالة تؤدي إلى تعدد الرؤساء بالنسبة للموظفين، وإلى ارتباك في الأعمال. (ولذا اتضح فيما بعد ونتيجة لتطبيق

(1) J. Neuner and L. Keeling, Administrative Office Management , fifth edition, (Cincinati, south-Western Publishing Co,m 1966), p.51.

هذا التنظيم أن من الأفضل أن يقدم المستشارون والاختصاصيون الرأي والمشورة، كل في مجال اختصاصه، إلى الرئيس الإداري، وأن يترك أمر التنفيذ إلى الرئيس الإداري).

ونظراً لعيوب التنظيم الوظيفي، فإننا لا نجد في الحياة العلمية، في الوقت الحاضر، تنظيما وظيفياً مطلقاً. ولكننا نجد مزيجاً من التنظيم التنفيذي والتنظيم الوظيفي، ويطلق على هذا النوع من التنظيم، التنظيم التنفيذي الإستشاري.

ويوضح الشكل (8-8) التنظيم الوظيفي، وبه يلاحظ أن جميع الأمور التي تتعلق بالتوظيف تقوم بها إدارة التوظيف، وكذلك فيما يتعلق بالتدريب، والشؤون المالية، والإرشاد، فتقوم بها إدارة التوظيف، وكذلك فيما يتعلق بالتدريب، والشؤون المالية والإرشاد، فتقوم بها الإدارات المختصة بها. ويلاحظ من الشكل أن الموظفين مرتبطون بالاختصاصيين الموجودين في تلك الإدارات.

(ج) التنظيم التنفيذي الاستشاري الوظيفي Line and Staff Organization

ويطلق هذا النوع من التنظيم على الأجهزة الإدارية التي يتضمن ملاكها الوحدات التنفيذية الرئيسية وبعض الوحدات الاستشارية، كالإدارة القانونية، والإدارة الفنية، وعلى الوحدات المساعدة كإدارة شؤون الموظفين والإدارة المالية.

وفي هذا النوع من التنظيم، يكون للرئيس الإداري (التنفيذي) عدد من المستشارين والخبراء المتخصصين في مجالات متعددة، ويقتصر عمل هؤلاء المستشارين والخبراء على تقديم النصح والإرشاد إلى الرئيس الإداري، وليست لديهم صلاحيات إعطاء الأوامر للموظفين ولا اتخاذ القرارات. أما السلطات التنفيذية فتبقى بيد الرؤساء الإداريين في الوحدات التنفيذية، الذين تسير سلطتهم من أعلى إلى أسفل وفيما يتعلق بالمستشارين، فإنه لا سلطة تنفيذية لديهم، فهم يقدمون الاقتراحات والتوصيات إلى الرئيس الإداري المسؤول، وإذا ما اقتنع (الرئيس الإداري) بأهمية ووجاهة مقترحاتهم وتوصياتهم، فإنه يتبناها، ويأمر بتنفيذها، وبذلك فإن التوصيات تنفذ ويتحمل مسؤولية تنفيذها الرئيس الإداري.

ويعتبر التنظيم التنفيذي الاستشاري الوظيفي من أفضل أنواع التنظيم، وأكثرها انتشاراً في بلدان العالم. ومن مزاياه أنه يوفر للمنظمة وللرؤساء الإداريين المعلومات والحقائق العلمية، والفنية، والقانونية، وكافة مجالات التخصص التي تحتاجها المنظمة،

والتي تساعدها على القيام بأعمالها بطريقة أفضل. وفي هذا التنظيم، فإن السلطة والمسؤولية محددة بوضوح، فالمستشار يقدم الرأي والمشورة للرئيس الإداري، وللرئيس الإداري سلطة التنفيذ وتحمل المسؤولية عن ذلك.

ومن عيوب هذا التنظيم احتمال قيام الصراع بين الإداريين (المنفذين) وبين المستشارين (الخبراء) نتيجة لاختلاف الآراء بينهم. فالإداريون يتصفون بالنظرة الشاملة وبأخذهم العديد من الاعتبارات، بالإضافة إلى الحقائق العلمية، قبل اتخاذهم للقرارات، ومن تلك الاعتبارات السياسية والاجتماعية وغيرها بينما المستشارون والخبراء متخصصون في مجالات معينة، ويهتمون بالحقائق والجوانب العلمية، ومنها يستمدون آراءهم ولا يأخذون الجوانب الأخرى بعين الاعتبار.

ويوضح الشكل (8-9) خارطة لتنظيم تنفيذي استشاري وظيفي فالجهاز التنفيذي يضم رئيس المنظمة، والمدير التنفيذي، والأقسام التابعة للمدير التنفيذي، والسلطة التنفيذية تسير فيه من أعلى إلى أسفل. والجهاز الاستشاري يشمل وحدة التنظيم والأساليب والإدارة القانونية، أما الإدارة المالية، وإدارة شؤون الموظفين فتعتبر من الأجهزة المساعدة التي تقدم خدماتها للأجهزة التنفيذية الرئيسية.

اللجان

يتضمن التنظيم الإداري بالإضافة إلى تقسيم النشاطات بين الإدارات والأقسام، والاهتمام بدور اللجان في التنظيم، فاللجان يلجأ إليها لانجاز بعض المهام بشكل أفضل من إناطتها إلى أفراد، وتستخدم كوسيلة مساعدة لتقديم الرأي والمشورة، كما تستخدم كوسيلة لربط أجزاء المنظمة ببعضها، وللتنسيق بين أعمالها. ونظراً لما للجان من مزايا وعيوب، فإننا سنلقي هنا بعض الضوء عليها.

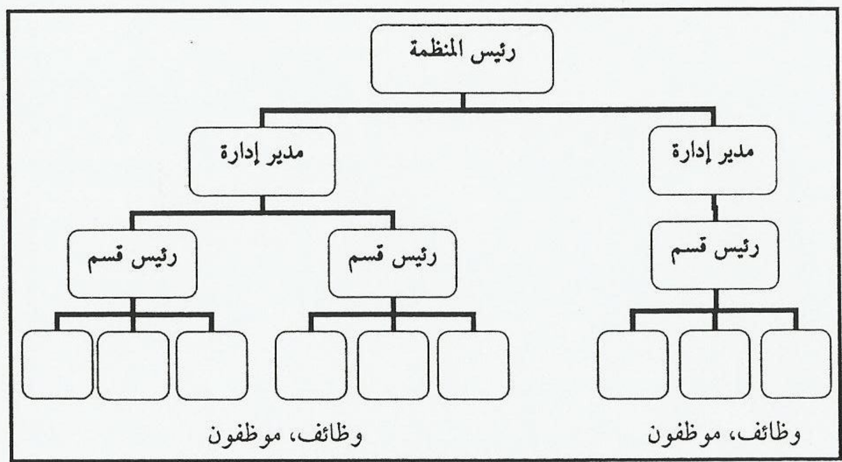
تعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد موكول إليها مهمة القيام بعمل معين، وذلك بشكل جماعي. وإذا أعطيت اللجنة صلاحيات تنفيذية، كأن تكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر والتوجيهات، فإنها تعتبر لجنة تنفيذية، أما إذا كانت اللجنة مسئولة فقط عن إجراء الدراسات، وتقديم المقترحات والتوصيات، فإنها تعتبر لجنة استشارية. واللجنة قد تكون دائمة أو مؤقتة، واللجنة الدائمة هي التي تحدد لها اختصاصات تمارسها بشكل مستمر، كلجنة التخطيط والمتابعة، أو لجنة الإشراف على

مجلة ما. أما اللجنة المؤقتة فهي التي توكل إليها مهمة معينة، وتنتهي بانتهاء مهمتها، كاللجنة التحضيرية لإقامة معرض ما، أو لجنة إعداد الدليل التنظيمي لمنظمة ما.

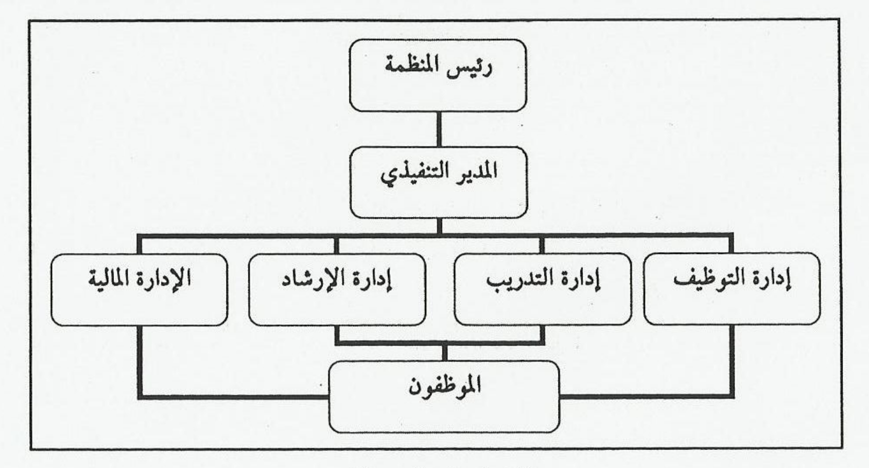
وتوجد اللجان في العديد من المنظمات الحكومية والخاصة، وتنتشر في جميع المستويات الإدارية فهي تمتد من رئاسة الوزراء (مجلس الوزراء) إلى قاعدة الهرم التنفيذي، ويعترف رسمياً بوجود اللجان في جهاز المنظمات وتظهر اللجان الرسمية على الخرائط التنظيمية لها (ومن أمثلة اللجان العامة في المملكة العربية السعودية:

اللجنة العليا للإصلاح الإداري، ولجنة التدريب واللجنة العليا للحج، ويشترك في هذه اللجان أعضاء من عدة جهات حكومية. أما بالنسبة للجان على مستوى جهاز وزارة فهناك لجنة البت في المناقصات، ولجنة المشتريات).

وتستخدم اللجان بشكل واسع في المستويات العليا للمنظمات. وذلك لدراسة المشكلات والموضوعات التي لها جوانب متعددة، وتدخل ضمن اختصاص عدد من الإدارات، ولتبادل الرأي فيما بينها فإنه تشكل لجان لدراسة المشكلات والموضوعات المشتركة، ويستعان باللجان لدراسة الموضوعات التخصصية حيث يشترك فيها الفنيون والمتخصصون، إلاّ أن دور اللجان، في مثل هذه الحالات، يبقى مقصوراً على تقديم الرأي والمشورة والتوصيات، وتبقى سلطة الأمر والتنفيذ في يد الرئيس الإداري.



شكل (8-7) تنظيم تنفيذي



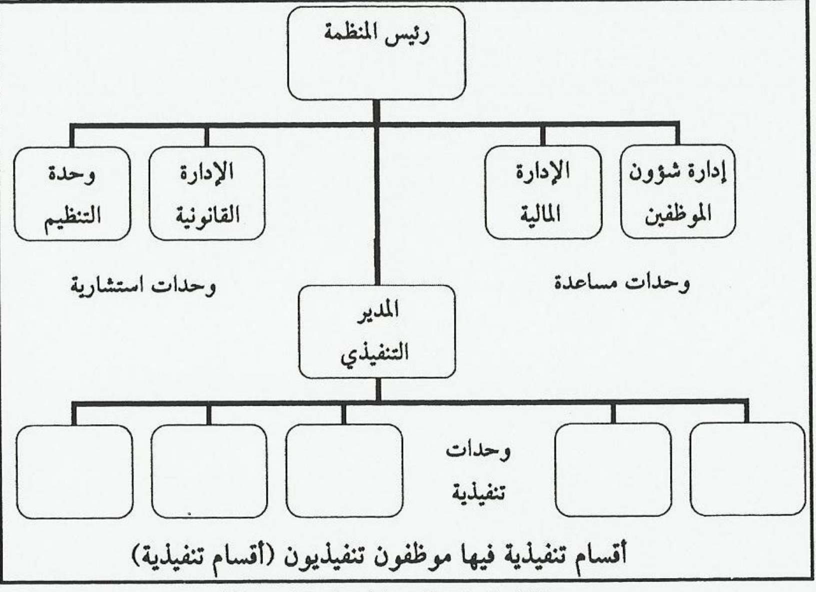
شكل (8-8) تنظيم وظيفي

كما تستخدم اللجان إذا كان القرار المطلوب اتخاذه على درجة كبيرة من الأهمية، ويلزم لاتخاذه توافر خبرات متنوعة.

ومن مزايا اللجان أنها تنمي الشعور بالمشاركة وروح العمل الجماعي بين الأطراف المعنية، كما أنها تمكن من دراسة الموضوعات المعروضة أمامها دراسة وافية، حيث يكون بالإمكان الاطلاع على جميع وجهات النظر المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة. وتساعد اللجان في تحقيق التنسيق بين أعمال عدة إدارات وذلك باشتراك مندوب يمثل كل إدارة، كما يفيد الاشتراك في اللجان في تدريب الأعضاء لشغل الوظائف القيادية العليا في المستقبل،وذلك بالاستفادة من خبرات الأعضاء الممتازين، والاقتداء بهم، ولا سيما بأسلوبهم في عرض الأفكار، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

ومن عيوب اللجان بطؤها الشديد في الوصول إلى حلول للمشكلات المعروضة أمامها، وما يتبع ذلك من تكلفة عالية في الوقت والمال، وصعوبة الوصول إلى رأي واحد بسبب اختلاف الآراء، واستخدام اللجان كوسيلة للتهرب من القيام بعمل معين وهناك رأي يقول أن أفضل وسيلة لعدم مواجهة مشكلة ما ولتجنب اتخاذ قرار بخصوصها، هي إحالتها إلى لجنة لدراستها. فمجرد إحالة المشكلة إلى لجنة للدراسة يعني في كثير من

الحالات، عدم اتخاذ قرار بخصوصها، وعدم إيجاد حل مناسب لها[1]. كمل أن صعوبة توفر الأعضاء المناسبين[2]، يعتبر من عيوب اللجان في الدول النامية، فقلة الكفاءات، وزيادة عدد اللجان يؤدي إلى أن تضم اللجان في عضويتها أشخاص لا يتمتعون بالخبرات الكافية، مما يؤثر على توصيات وقرارات اللجان فتكون توصياتها وقراراتها، في معظم الأحيان، ضعيفة وغير مدروسة بشكل كاف.



شكل (8-9) تنظيم تنفيذي إستشاري وظيفي

(1) شارو رانجينكارو، عرض وتعليق محمد عصفور، "الإدارة في الهند- فن تجنب اتخاذ القرارات" مكتبة الإدارة، نشرة يصدرها معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد الأول، آذار، 1970م، ص 26-25.

(2) خالد الثلج، "ظاهرة انتشار اللجان في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، منشور ضمن بحوث ندوة الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية، (الرياض، معهد الإدارة العامة، جمادى الثاني، 1403هـ9، ص 183.

ورد في نفس البحث، المشار اليه بعاليه، أن الفرد الواحد، من كبار الموظفين، في المملكة العربية السعودية، يشترك في عضوية أربع لجان تقريباً، وأن تعدد العضوية في اللجان تعتبر مشكلة تنعكس سلبياتها ليس على الوظيفة الأساسية للعضو فقط، وإنما على أعمال اللجان نفسها، وفعالية إنجازاتها، انظر ص 181.

5. توزيع السلطات وتحديد المسئوليات (تفويض السلطات):

ينشئ التنظيم الإداري علاقات بين العاملين في المنظمة، وتأخذ هذه العلاقات، شكل علاقة رأسية، كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، أو شكل علاقة أفقية، كالعلاقة بين المديرين في المستوى التنظيمي الواحد. ولكي يتمكن المديرون، ورؤساء الأقسام، من القيام بالأعمال المنوطة بهم، عن طريق الآخرين، فإنهم يمنحون سلطات مناسبة، وهذه السلطات تعطيهم حق التصرف واتخاذ القرارات، ويكونون مسئولين أمام رؤسائهم عن تصرفاتهم. ولذا فإن من الأمور التي يوليها المنظم اهتمامه، موضوع توزيع السلطات، وتحديد المسئوليات، وتحديد العلاقات بين العاملين،إذ يؤدي عدم القيام بذلك، إلى عدم إطاعة الأوامر، أحياناً، وعدم التقيد بالتعليمات وانطلاقاً من ذلك، فإننا سنناقش في هذا القسم موضوع مفهوم السلطة والمسئولية، وموضوع تفويض السلطة.

أما بخصوص مفهوم السلطة فقد أورد أساتذة الإدارة العامة تعريفات متعددة لها. فالأستاذ ليندال ايرويك(L. Urwick) يرى «أن السلطة هي الحق الذي بموجبه يطالب الآخرون بالقيام بالعمل »[1].

أما الأستاذ هنري فايول(H. Fayol) فيرى « أن السلطة هي حق إعطاء الأوامر، وقوة المطالبة بالطاعة (والامتثال) »[2].

أما الأستاذ جون فيفنر(J. Pfifner) فيرى «أن السلطة هي النفوذ والعقوبات المتوفرة لدى أي شاغل للوظيفة، بغض النظر عن صفاته الشخصية »[3].

والأستاذ هارولد كونتز يعرف السلطة بأنها هي «قوة توجيه ومراقبة أعمال الآخرين »[4].

أما المسؤولية، فقد وردت في كتب الإدارة عدة تعريفات لها، فالأستاذ ليندال ايرويك يرى « أن المسؤولية هي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات »[5].

(1) Lyndall Urwick, The Elements of Administration, (London, Pitmans, 1965), p,42.
(2) Henri Fayol, (General and Industrial Management, translated by Constance Storrs, (London, Pitmans, 1965),p,21.
(3) John Pfifner and Robert Presthus, Public Administration, fifth edition, (New York, the Ronald Press. 1967), p. 121.
(4) Harold Koontz, and Cyril O. Donnell, Principles of Management (Tokyo, Mc-Graw-Hill-Kogakusha Co., 1964), P.3.
(5) Lyndall Urwick, Op. cit., p. 41.

أما فيفنر فيرى «أن المسؤولية هي الالتزام من قبل فرد ما بالتصرف حسب قواعد أخلاقية وسلوكية معينة »[1].

ويرى الأستاذ شيستر برنارد (C. Barnard) أن «المسؤولية هي قوة قانون إخلاقي معين خاص على ضبط سلوك الفرد، في مواجهة الرغبات أو النزوات القوية المتعارضة»[2].

وفيما يتعلق بتركيز السلطة وتفويضها، فيرى أساتذة الإدارة العامة (الأمريكيون) أن هذا الموضوع من أهم الموضوعات في عملية التنظيم الإداري، وأن نجاح المنظمة وفشلها في أية منظمة إدارية، إنما تتركز قانوناً في يد رئيس المنظمة، وأن المرؤوسين (مساعدو الرئيس من الموظفين) لا يستمدون أية سلطة من القانون. وحتى يتمكن المرؤوسون من القيام بالأعمال، وإنجاز المهمات، فإنه يتوجب إعطاء كل موظف منهم السلطة الكافية التي تمكنه من القيام بعمله. ولذا، فإن المشكلة التي تواجه الرئيس الإداري، هي في تفويض السلطة للمرؤوسين، وعدم استئثار الرئيس بها.

وقد أولى أساتذة الإدارة العامة موضوع تفويض السلطة أهمية كبيرة ووضعوا القواعد المنظمة لكيفية تفويض السلطة فوضعوا مبدأ تفويض السلطة الذي ينص على وجوب تفويض السلطة إلى المستويات السفلى في الجهاز الإداري بقدر الإمكان، وذلك بإعطاء بعض سلطات الرئيس إلى مساعديه ووكلائه، ووضعوا مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية وغيرها من المبادئ.

وسنقدم فيما يلي تعريفاً بالتفويض وبالقواعد والأحكام التي تنظم عملية تفويض السلطة.

فالتفويض هو عبارة عن تخويل أو تسليم سلطات معينة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تتلوها[3].

(1) John Pfifner and Robert Presthus, Op, cit., p.539.
(2) Chester Barnard, The Functions of the Executive, (Cambridge, Harvard University Press, 1962), p. 163.
(3) James Monney, the Principles of Organization , (New York, Harper And Row , 1949), P.17.

والتفويض كما يراه الأستاذ جيمس موني (J. Monney) عملية مزدوجة، فالموظف الذي تفوض إليه السلطة يصبح مسؤولاً أمام رئيسه عن القيام بالعمل الذي فوض إليه، أما الرئيس الإداري فتبقى مسؤوليته في الاشراف على عملية إنجاز العمل.

والتفويض له علاقة وثيقة بموضوع المركزية واللامركزية بالنسبة للسلطة الإدارية في البلد، فإذا كانت الإدارة مركزية فإن الحكومة في العاصمة تقوم بكافة الوظائف والمهام الإدارية بحيث لا يشاركه في القيام بهذا العمل سلطات المناطق والأقاليم (كالبلديات والمجالس المحلية). أما إذا كانت الإدارة لا مركزية فإنها تقوم بتوزيع الوظائف والأعمال الإدارية بين موظفي الحكومة المركزية في العاصمة وبين سلطات المناطق والأقاليم. وفي الوحدات الإدارية (الوزارات والمصالح) نجد أن القوانين والأنظمة تركز عادة السلطات الإدارية في يد الرئيس الإداري، ويقوم الرئيس الإداري بدوره بتفويض بعض هذه السلطات إلى مساعديه المباشرين، ويتم التفويض على نطاق أضيق بالنسبة إلى غيرهم من موظفي الدرجات الدنيا. ويتم التفويض عادة بطريقة رسمية ويعطى الموظف إشعاراً بذلك بصورة كتابية.

ومما يجد ذكره أن التفويض لا يعني تخلي الرئيس الإداري عن سلطاته أو مسؤولياته كلياً، ولهذا فإن من ضمن صلاحيات الرئيس الإداري أن يقوم بسحب وإلغاء الصلاحيات الممنوحة لمساعديه ولمن فوضهم القيام ببعض أعماله، كما أن من حقه أن يزيد أو ينقص من الصلاحيات المخولة لمرؤسية حسبما يراه مناسباً ولا يفوض الرئيس الإداري عادة جميع سلطاته، ولكن التفويض يقتصر على بعض السلطات المعينة، ويرى بعض أساتذة الإدارة العامة استثناء المسائل والأمور الهامة من التفويض وهي:

1. الاشراف على أعمال المرؤوسين المباشرين.
2. المسائل المالية الهامة والتصرف في الميزانية.
3. القرارات الهامة المتعلقة بالأوضاع القانونية للمنظمة.
4. التغييرات في السياسات العامة والرئيسية التي تسير عليها المنظمة.
5. تخصيص مبالغ معينة للمشاريع الخاصة بالمنظمة.
6. التعيين أو الفصل في الوظائف الأساسية الكبرى في المنظمة.
7. التغيرات الكبيرة في طرق العمل وإجراءاته وبرامجه وتوزيع القوى البشرية على الوظائف الهامة في المنظمة.

8. الاستماع إلى شكاوى وتظلمات الموظفين من رؤسائهم ولا سيما الرؤساء الذين يرأسهم الرئيس بشكل مباشر.

فاحتفاظ الرئيس بهذه الأمور، وبتلك السلطات في يده يعتبر أمراً هاماً لممارسة الرقابة على أعمال المنظمة.

والتفويض يزيل عن كاهل الرئيس الإداري الكثير من الأعمال التي تتخذ طابعاً روتينياً، وتمكنه من تخصيص وقته الثمين للمسائل الهامة والقرارات الكبرى المتعلقة بالمنظمة ومن النواحي الايجابية في التفويض، إفساح المجال أمام المرؤوسين للتدريب على القيام بأعمال ذات طبيعة قيادية، وهذا من شأنه أن يرغبهم في العمل، ويرفع من معنوياتهم لأن يصبحوا رؤساء إداريين وقاد في المستقبل.

ومع أن الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة تؤكد أهمية تفويض السلطة، إلا أننا نلاحظ أحياناً أن بعض الرؤساء الإداريين يحجمون عن تفويض سلطاتهم، في هذا الخصوص يمكن إيجاز الأسباب التي تدفع بعض الرؤساء الإداريين إلى عدم الرغبة في التفويض بما يلي[1]:

1. الرغبة في الاستئثار والظهور بمظهر القوة.
2. ضعف ثقتهم في قدرة مرؤوسيهم على أداء الأعمال بالطريقة المرغوبة.
3. الخوف من تمرد المرؤوسين عليهم ومنافستهم لهم.
4. عدم النضوج الذهني والعاطفي.
5. الجهل بطبيعة تفويض السلطة للغير.
6. الجهل بمبادئ الإدارة العامة وبكيفية التفويض.

وهناك قواعد عامة من شأنها أن تجعل عملية التفويض ناجحة وفعالة وهي[2]:

1. تحديد الخطط والسياسات بوضوح للمرؤوس.

---

(1) دكتور حسن أحمد توفيق، الإدارة العامة (القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، 1980م)، ص 40.

(2) هارولد كونتز وسيريل أدونل، ترجمة الدكتور بشير العريضي ومحمود عمر، مبادئ الإدارة العامة (الجزء الأول) (بيروت، مكتبة لبنان، 1966) ص 153-152.

2. إختيار الرجل القادر على القيام بالعمل المرتقب.
3. إنشاء الرقابة الصحيحة للتأكد من صحة استخدام السلطة بواسطة المرؤوس.
4. المحافظة على خطوط الإتصال مفتوحة بين الرئيس الإداري والمرؤوس.
5. المكافأة عن التفويض الفعال ومزاولة السلطة بنجاح.

6. تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة:

بعد أن يقوم المنظّم بعمليات بناء المنظمة المذكورة سابقاً (وتشمل تكوين الوحدات الإدارية وتحديد علاقات السلطة بينها،...)، فإنه لابد من تدوين المعلومات عن المنظمة وعرضها بشكل واضح، يسهل فهمها من قبل المديرين والموظفين في المنظمة، ومن غيرهم من المهتمين والراغبين في التعرف على هيكلها التنظيمي. ويستعين المنظم، لتحقيق هذا الغرض، بوسيلتين هامتين هما، الخرائط التنظيمية والأدلة التنظيمية.

وتمثل الخريطة التنظيمية صورة لهيكل المنظمة، فهي تبين الإدارات، والأقسام، والوظائف الرئيسية فيها، وخطوط السلطة والمسئولية، وهي تعتبر الدليل المادي الملموس للهيكل التنظيمي.

أما الأدلة التنظيمية، فتتضمن خرائط تنظيمية للمنظمات، كما تشتمل على وصف وظيفي لوظائف الإدارة العليا، ولمديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، وعلى وصف لمهام الإدارات والأقسام الموجودة في المنظمة وتشكل الخرائط التنظيمية والأدلة التنظيمية مصدراً رئيسياً للمعلومات عن المنظمة، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وعند حصول إختلافات الموظفين، والمديرين، حول الهيكل التنظيمي للمنظمة. كما تفيد المراجعين، والمهتمين بالشئون التنظيمية.

ونظراً لأهمية الخرائط التنظيمية، والأدلة التنظيمية،فإننا سنعرض موضوعهما بالتفصيل، مبينين أنواع كل منهما وكيفية إعدادهما. وحيث إننا أفردنا فصلاً خاصاً للأدلة الإدارية، ومن ضمنها الدليل التنظيمي، لذا فإننا لن نتعرض لها في هذا الفصل وسنركز البحث على الخرائط التنظيمية.

الخريطة التنظيمية[1]

تعريف الخريطة التنظيمية:

الخريطة التنظيمية هي صورة أو مخطط لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسئولية التي تربط بين أجزائها (المنظمة).

وترسم الخرائط التنظيمية لتوضيح الهياكل الحالية للمنظمات (الخرائط التنظيمية الحالية)، أي لبيان التنظيم الإداري الفعلي المتبع في الوقت الحاضر، كما ترسم الخرائط التنظيمية لتمثل الأشكال التي ستكون عليها المنظمات في المستقبل (الخرائط التنظيمية المقترحة). ويشاهد الزائر للوزارات والإدارات الحكومية الخرائط التنظيمية في مكاتب كبار الموظفين، فلكل وزارة أو إدارة لابد من وجود خريطة تنظيمية، فالخريطة التنظيمية هي صورة مصغرة للهيكل التنظيمي للمنظمة.

أغراض الخرائط التنظيمية:

تستخدم الخرائط التنظيمية لتحقيق العديد من الأغراض منها ما يلي:

1. تحديد إطار المنظمة، والوحدات الإدارية فيها، والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات.
2. بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين في المنظمة.
3. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة.
4. توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام.
5. تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بالمروؤسين التابعين له.
6. توضيح عدد المستويات الإدارية في المنظمة.
7. بيان اللجان الموجودة في المنظمة، وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء المنظمة.
8. تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة إيضاح عند تدريب الموظفين الجدد، فبواسطتها يتم تعريف الموظفين الجدد بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وبيان المراكز

(1) الخرائط التنظيمية Organization Charts

التي سيشغلونها فيها، وتحديد الأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم، سواء أكانوا رؤساء لهم، أو مرؤوسين تابعين لهم.

9. تؤدي الخريطة التنظيمية أغراضاً إعلامية، فهي تساعد الزائرين (من خارج المنظمة) على التعرف على أقسام المنظمة، وعلى الأشخاص الموجودين فيها.

10. تساعد الخريطة التنظيمية في اكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة في التنظيم فعند رسم الخريطة التنظيمية تظهر الأخطاء الموجودة في هيكل المنظمة، والمخالفات لقواعد التنظيم الإداري. ومن أمثلة ذلك، أن يكون للموظف رئيسان أو أكثر (مخالفاً لمبدأ وحدة الرئاسة)، أو أن يزيد عدد المستويات الإدارية عن الحدود السليمة (مخالفاً لمبدأ قصر خط السلطة)، أو أن يكون نطاق الإشراف لبعض الإداريين واسعاً جداً (مخالفاً لمبدأ نطاق الإشراف).

أنواع الخرائط التنظيمية

يمكن التمييز بين ثمانية أنواع من الخرائط التنظيمية وهي:

1. الخرائط التقليدية (العمودية).
2. الخرائط الأفقية.
3. الخرائط العمودية / الأفقية.
4. الخرائط الدائرية.
5. خرائط المهام.
6. خرائط الوظائف (الأفراد).
7. خرائط المصفوفة التنظيمية.
8. الخرائط الرئيسية والخرائط الفرعية.

1. الخرائط التقليدية (العمودية)[1]:

وهي الخرائط المعروفة، والمستخدمة على نطاق واسع في الإدارات الحكومية وفي إدارات شركات القطاع الخاص. وفي هذا النوع من الخرائط فإن السلطة وخطوطها

(1) الخرائط التقليدية (العمودية) Traditional , or , vertical Org. Charts

تنساب من أعلى إلى أسفل، فكبار الموظفين الذين لهم سلطة إعطاء الأوامر والتعليمات، يكونون في رأس (قمة) المنظمة، ويليهم الموظفون في الإدارة الوسطى، ثم الموظفون التنفيذيون. أما خطوط انسياب المسؤولية فهي من أسفل إلى أعلى، فالموظفون في المستويات الدنيا (السفلى) يكونون مسؤولين مباشرة أمام رؤسائهم في المستويات العليا التي تقع فوقهم مباشرة في خط السلطة المرتبطين به.

ومن مزايا الخرائط التقليدية أنها تبين الوظائف الإدارية التي هي في مستوى واحد بسهولة، فهذه الوظائف تكون على خط أفقي واحد، أو في مستوى أفقي واحد، كما أنها تبين الرؤساء والمرؤوسين بوضوح.

ومن الانتقادات التي توجه إليها، أنها قد تترك أثراً نفسياً غير مستحب عند المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا، خصوصاً عندما يلاحظون أنهم موجودون في قاعدة الهرم وأنهم يشغلون أصغر الوظائف في المنظمة. (إلاّ أن إخفاء الحقائق عنهم، عمل غير سليم، فمن الأفضل أن نبين لهم مواقعهم الحقيقية في المنظمة وفي الخريطة التنظيمية، حتى وإن ترك عندهم آثاراً نفسية غير مستحبة، لكي يكون ذلك دافعاً لهم لتحسين مراكزهم الوظيفية في المستقبل). ويبين الشكل (8-10) نموذجاً لخريطة تنظيمية من النوع التقليدي.

2. الخرائط الأفقية Horizontal Org. Charts

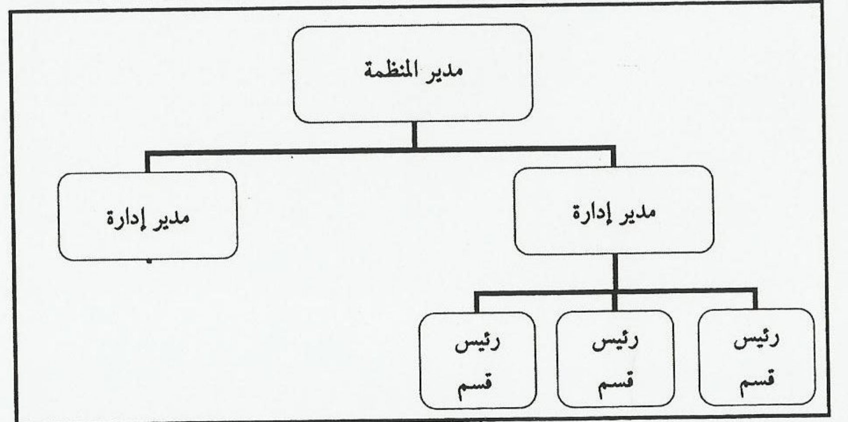
ويطلق عليها أحياناً إسم الخرائط من اليمين إلى الشمال. وفي هذا النوع من الخرائط فإن السلطة وخطوطها تنساب من اليمين إلى الشمال. والمسؤولية من الشمال إلى اليمين فوظائف الإدارة العليا تكون في أقصى اليمين، ثم تليها وظائف الإدارة المتوسطة، فالوظائف التنفيذية.

ويساعد هذا النوع من الخرائط في عملية رسم الخرائط للمنظمات الكبيرة، والتي تتكون من العديد من المستويات الإدارية، لأنها توفر مساحة واسعة لرسم تلك المنظمات.

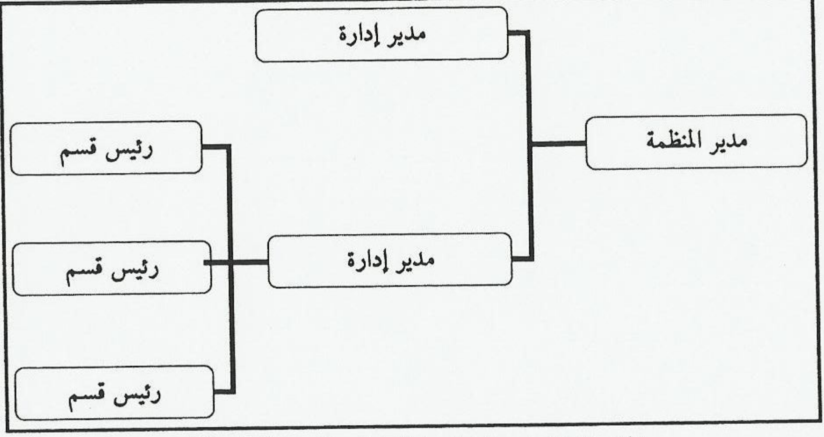
وهي لا تترك آثاراً نفسية سيئة (غير محببة) لدى صغار الموظفين ويبين الشكل (8-11) نموذجاً لخريطة تنظيمية أفقية.

3. الخرائط العمودية/ الأفقية Vertical / Horizontal Org , Charts

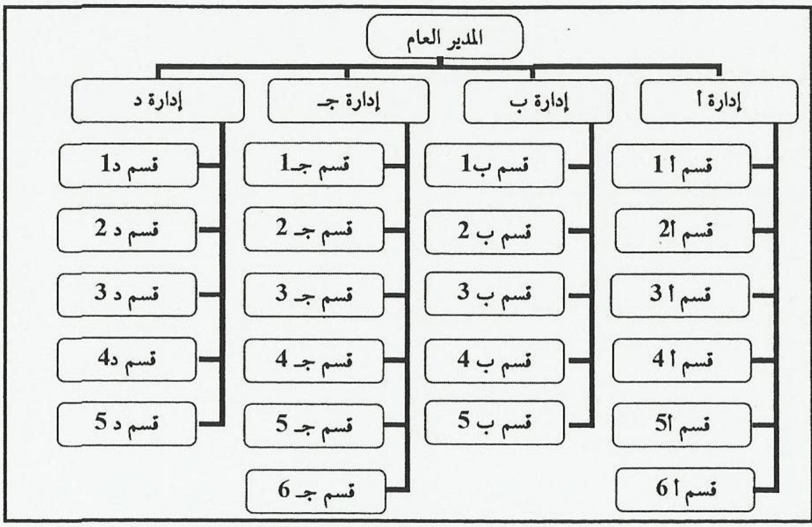
ويتجمع فيها النوعان السابقان من الخرائط التنظيمية، وهما الخرائط العمودية والأفقية، وتستخدم عند رسم خرائط المنظمات الكبيرة، لأنها تسمح بظهور عدد كبير من الوحدات الإدارية على الخريطة، وذلك لأنها توفر مساحة واسعة، وفراغاً كبيراً، لرسم الخرائط عليها.



شكل (8-10) خريطة تنظيمية تقليدية



شكل (8-11) خريطة تنظيمية أفقية (من اليمين إلى الشمال)



شكل (8-12) خريطة تنظيمية عمودية / افقية

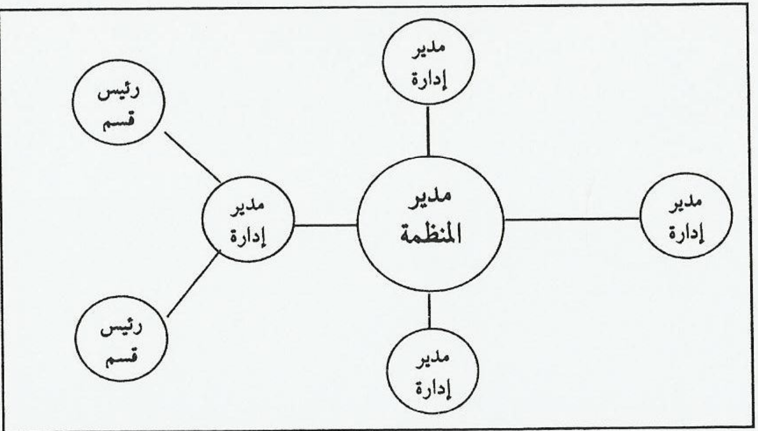
4. الخرائط الدائرية Circular Org. Charts

وفي هذا النوع من الخرائط، فإن موضع رئيس المنظمة يكون في مركز الدائرة، وتنساب السلطة من الداخل إلى الخارج، والمسؤولية من الخارج إلى الداخل. وكلما قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة (حيث يوجد رئيس المنظمة) كلما إزدادت أهميته. وتظهر الوظائف الإدارية المتساوية على محيط دائرة واحدة، ولكل مستوى إداري معين دائرة واحدة حيث ترسم وظائفه على محيطها.

ومن مزايا هذه الخرائط أنها لا تترك آثاراً نفسية سلبية، غير مستحبة، كالخرائط التقليدية عند تصويرها للمستويات الإدارية السفلى في المنظمة، لأنه يمكن النظر إلى جميع المستويات الإدارية من جميع الاتجاهات في الخرائط الدائرية، دون أن يظهر للناظر أن وظيفة هذا الموظف في أعلى المنظمة، أو أن وظيفة ذلك الموظف في أدنى مستوى فيها. فالخرائط الدائرية تقضي على الشعور النفسي غير المستحب عند صغار الموظفين (الناتج عن الخرائط التقليدية)، لأنها ترسم هيكل المنظمة ككل تعتمد في عملها على تلك الأجزاء المكونة منها، وأن أي خلل، أو نقص، في أي جزء من أجزاء المنظمة يؤثر على المنظمة جميعها[1].

(1) E.F.Brech, Organization , (Second Edition), (London, Longmans, 1965), p.438.

وهناك ميزة أخرى للخرائط الدائرية، وهي تساعد في رسم هيكل المنظمات الإدارية الكبيرة، فالدائرة تكون صغيرة عند المركز، وتزداد كبراً واتساعاً عند الابتعاد عن المركز، ولهذا فإنها تتلاءم مع عدد الوظائف (المناصب) الإدارية، فمن المعروف أن المناصب الإدارية الكبيرة تكون عادة صغيرة العدد في المستويات الإدارية العليا، ولهذا فمن الممكن رسمها بسهولة على الدائرة الصغيرة وأن عددها يزداد في المستويات الإدارية المتوسطة، وفي المستويات التنفيذية، ولهذا تسهل مهمة رسم وبيان عدد كبير من الوظائف على محيط الدائرة الكبيرة في الخرائط الدائرية، وبهذا فإنها تحل مشكلة المساحة التي تواجه من يقوم برسم الخريطة التنظيمية التقليدية، حيث يكون عدد الوظائف كبيراً في قاعدة الهرم بينما تكون المساحة المتوفرة غير كافية لاستيعابها عند الرسم.



شكل رقم (8-13)

خريطة دائرية تستخدم فيها الدوائر بدلاً من المستطيلات لبيان الوظائف

والخرائط الدائرية تظهر على صورتين، هما:

(أ) استعمال الدائرة بدلاً من المستطيلات في الخرائط التنظيمية لترمز كل دائرة إلى وظيفة إدارية، كوظيفة المدير، ورئيس القسم، وغيرهما كما هو مبين في الشكل(8-13).

(ب) استعمال الدائرة لتبين كل دائرة مستوى إدارياً معيناً، ويظهر على محيط كل دائرة الوظائف الإدارية المتساوية، ويشار إلى كل وظيفة بمستطيل كما هو مبين في الشكل (8-14).

شكل رقم (8-14)

خريطة دائرية تستخدم فيها المستطيلات لتبين الوظائف والدوائر لتبين المستويات الإدارية

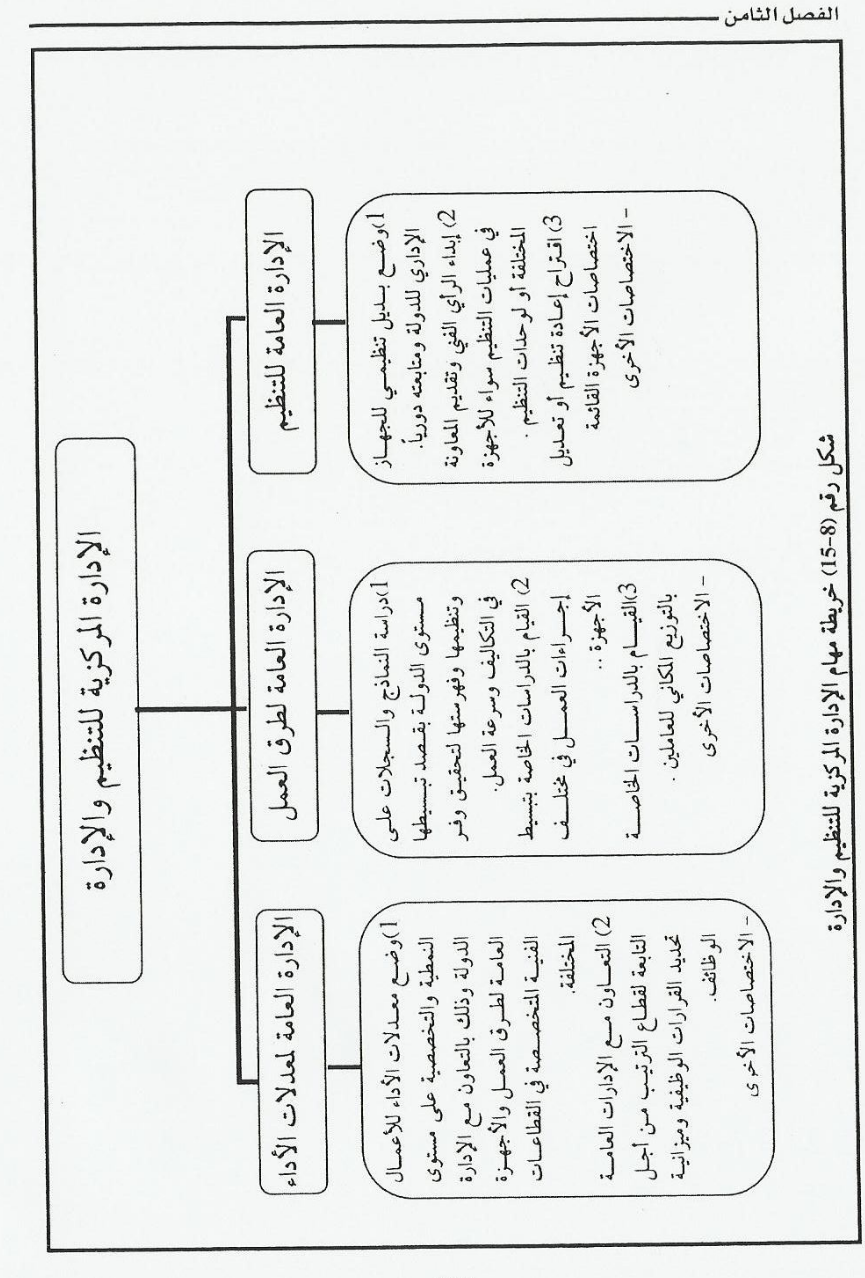
ومن الجدير بالذكر أن الخرائط الأفقية، والخرائط الدائرية قليلة الاستعمال في المنظمات الحكومية، وهي من الابتكارات الحديثة في الخرائط التنظيمية، وأن أكثر الخرائط استخداماً لتصوير هياكل المنظمات هي الخرائط التنظيمية التقليدية.

5. خرائط المهام Functional Org. Charts

وتبين هذه الخرائط المهام والواجبات للمنظمة وللأقسام التي تتكون منها. فيذكر في كل مستطيل تحت الإدارة أو القسم الاختصاصات المحددة للإدارة أو القسم، وتفيد هذه الخرائط في إعطاء فكرة عن النشاطات والأعمال التي تقوم بها المنظمة. ويبين الشكل رقم (8-15) نموذجاً لخريطة مهام لإدارة مركزية للتنظيم والإدارة.

6. خرائط الوظائف (الأفراد) Personnel Charts

ويطلق عليها أحياناً اسم خرائط الأفراد، فهي تبين الوظائف المعتمدة، ومراتبها، والوظائف الشاغرة فيها. وتفيد هذه الخرائط إدارة الميزانية عند مناقشة مشاريع ميزانيات الوزارات أثناء عملية تحضير الميزانية، فتعطي محللي الميزانية فكرة موجزة عن الوظائف المعتمدة للمنظمة والوظائف الشاغرة فيها. كما تفيد الرئيس الإداري الأعلى في التعرف على الوظائف الشاغرة في منظمته ليقوم بتعبئتها (أنظر الشكل رقم(8-16).



شكل رقم (8-15) خريطة مهام الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة



إدارة التفتيش العام
مدير إدارة التفتيش م/ 9

قسم التفتيش

العدد	الوظيفة	المرتبة	الوظائف الشاغرة
4	كبير مفتشين	8	-
10	مفتش (أ)	7	1
15	مفتش(ب)	6	2
21	مفتش(ج)	5	4
2	كاتب تادية	4	-
1	محرر	4	-
1	مامور ملفات	3	-
1	كاتب صادر	2	-
1	كاتب وارد	2	-
56	المجموع	-	7

قسم المحاسبة

العدد	الوظيفة	المرتبة	الوظائف الشاغرة
1	رئيس قسم المحاسبة	8	-
2	مدقق حسابات	7	-
4	محاسب	6	1
2	كاتب يومية	5	1
1	كاتب حوالات	4	-
1	مسجل كفالات	3	-
1	مامور ملفات	3	-
1	كاتب صادر	2	-
1	كاتب وارد	2	-
14	المجموع	-	2

شكل رقم (8-16)

خريطة تنظيمية للأفراد (الوظائف) لإدارة التفتيش العام

7. خرائط المصفوفة التنظيمية (الخريطة الشبكية) Matrix Org. Charts[1]

تبين هذه الخرائط شكل التنظيم لبعض المنظمات الفنية المتخصصة (كالمنظمات التي تشرف على برامج الفضاء، والإدارات الهندسية... وغيرها) حيث يشترك في

(1) Warren Brown and Dennis Moberg, Organization Theory and Management . (New York, John Wiley & Sons, 1980), pp.106-107.

تخطيط وتنفيذ البرنامج عدد من الفنيين والمتخصصين في مجالات مختلفة. ويعملون على شكل فرق لتنسيق العمل بين أعضاء الفريق، كما يرأس المديرين، مدير عام البرنامج، وهو المسئول الأول عنه، والمنسق بين أعمال الفرق المختلفة التي يتكون منها البرنامج.

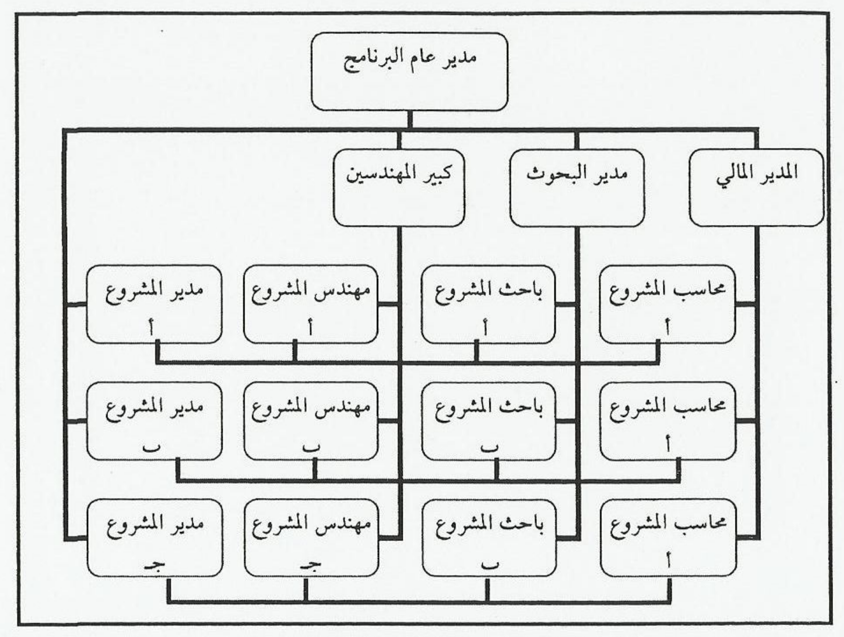
ويوضح الشكل رقم (8-17) خريطة مصفوفة تنظيمية، وفيها يلاحظ أن هناك برنامجاً ما، مقسم إلى ثلاثة مشاريع (أ، ب، ج) ولكل مشروع مدير ويتكون كل مشروع من مهندس، وباحث، ومحاسب ويرتبط كل واحد منها بمدير المشروع الذي يعمل فيه وبمدير آخر فني، وهو الرئيس في مجال الاختصاص، فمهندس المشروع (أ) يرتبط بمدير المشروع (أ). كما يرتبط بمدير فني آخر وهو كبير المهندسين. ولذا يلاحظ وجود خطين من خطوط السلطة، ووجود رئيسين لكل موظف، مما يتعارض مع مبدأ وحدة الرئاسة، ولتجنب حدوث تعارض في الأوامر والتوجيهات، تعقد اجتماعات بين المديرين للتنسيق قبل تكليف الموظفين بالأعمال. وفي هذا النوع من الخرائط يتم الجمع بين التنظيم الوظيفي(Functional) والتنظيم على أساس الغرض الرئيسي(Purpose).

8. الخرائط الرئيسية والخرائط الفرعية:

عندما تكون المنظمة كبيرة، ويشمل هيكلها التنظيمي عدداً كبيراً من الوحدات الإدارية، فإنه يتم رسم خريطة رئيسية لها، وخرائط فرعية توضح التفاصيل، وبذلك يتم تجنب رسم خريطة معقدة تحتوى على تفاصيل عديدة.

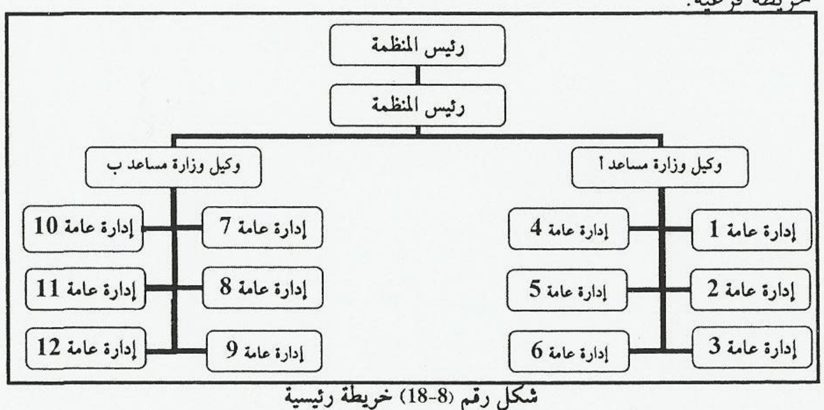
والخريطة الرئيسية للمنظمة هي الخريطة التي تبين الوحدات الإدارية الأساسية (المركزية) في المنظمة (فإذا كانت لوزارة ما فإنها تبين الإدارات العامة والإدارات المركزية التي تتكون منها الوزارة).

أما الخريطة الفرعية (المساعدة) فهي التي تبين تفاصيل وحدة إدارية من الوحدات الأساسية التي تتكون منها المنظمة، فهي تبين بشكل تفصيلي الأقسام التي تتكون منها الوحدة الإدارية التي ترسم لتوضيح مكوناتها (تفصيلات أقسام إدارة عامة مثلاً.

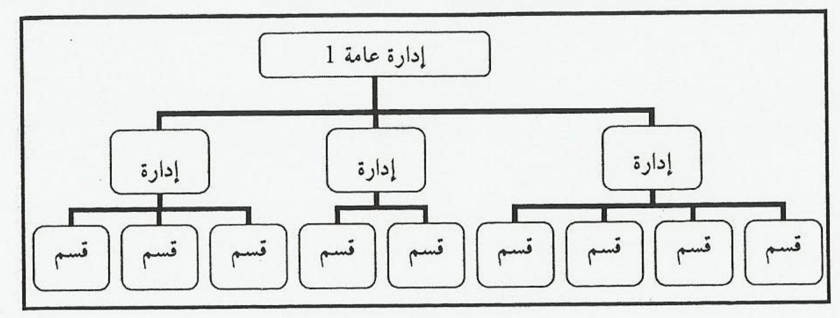


شكل رقم (8-17) خريطة المصفوفة التنظيمية.

ويوضح الشكل رقم (8-18) خريطة رئيسية، كما يوضح الشكل رقم (8-19) خريطة فرعية.



شكل رقم (8-18) خريطة رئيسية



شكل رقم (19-8) خريطة فرعية.

التخطيط للخرائط التنظيمية:

قبل البدء في رسم الخريطة التنظيمية، فإنه لابد من تحديد الغرض الذي ستستخدم لأجله. وتعتبر المرحلة الأولى مرحلة تخطيط للخريطة التنظيمية وبعد ذلك، تقوم بجمع المعلومات اللازمة لرسم الخريطة لخدمة ذلك الغرض أما عن الأغراض التي ترسم لأجلها الخرائط التنظيمية فهي متنوعة، ومنها على سبيل المثال.

1. معرفة هيكل المنظمة الرئيسي والأقسام التي تتكون منها.
2. معرفة أجزاء المنظمة على الصعيدين المركزي والجغرافي.
3. معرفة الوظائف في قسم ما من أقسام المنظمة.
4. معرفة أسماء الموظفين الذين يشغلون الوظائف في إدارات وأقسام المنظمة.

مسؤولية تصميم الخرائط التنظيمية:

أصبح موضوع تصميم الخرائط التنظيمية موضوعاً فنياً متخصصاً، إذ ليس باستطاعة كل موظف أن يقوم بهذا العمل. لذا فإنه يستحسن أن يوكل موضوع تصميم الخرائط التنظيمية في المنظمات إلى موظف مختص أو إلى قسم مختص فيها.

فإذا عهدت تلك المهمة إلى موظف معين، فمن المستحسن أن يكون من كبار الموظفين في تلك المنظمة، وأن يكون على إتصال دائم برئيسها. أما إذا أسندت تلك المهمة إلى قسم مختص في المنظمة فيستحسن أن يقوم بمهمة تصميم خريطة المنظمة وحدة التنظيم والأساليب فيها، وإذا لم تكن هناك وحدة للتنظيم والأساليب في المنظمة فيفضل أن تسند تلك المهمة إلى قسم شؤون الموظفين فيها. وفي جميع الحالات، فإنه يجب أن تجمع

المعلومات لرسم الخريطة التنظيمية من مدراء الإدارات ومن رؤساء الأقسام، وان يشترك جميع الرؤساء المسؤولين في المنظمة في تلك العملية، وأن تؤخذ آراؤهم في عملية التصميم، وفي الشكل الذي ستكون عليه الخريطة، قبل أن توضع خريطة المنظمة في صورتها النهائية.

جمع المعلومات لتصميم الخرائط التنظيمية:

هنالك عدة طرق لجمع المعلومات اللازمة لتصميم الخرائط التنظيمية، إلاّ أن أكثر تلك الطرق انتشاراً هي:

1. المقابلة الشخصية.
2. الإستبيان أو قائمة الأسئلة.
3. المقابلة الشخصية والإستبيان معاً.

أما طريقة المقابلة الشخصية فتتلخص في إجراء مقابلات شخصية مع كبار الموظفين ورؤساء الإدارات والأقسام في المنظمة بهدف جمع المعلومات اللازمة لرسم الخريطة التنظيمية للمنظمة. وطريقة الإستبيان تتلخص في إعداد استمارة (أو قائمة أسئلة) توزع على جميع الرؤساء المسؤولين في المنظمة، ويطلب من كل واحد منهم الإجابة على ما تتضمنه الاستمارة من أسئلة، بحيث يتم بواسطتها الحصول على المعلومات اللازمة لرسم الخريطة التنظيمية للمنظمة. وتستخدم في كثير من الحالات الطريقتان معاً.

وعند جمع المعلومات لأجل تصميم الخريطة التنظيمية فإن المحلل الإداري (أو من يقوم بمهمة التصميم) يبدأ عادة بجمع المعلومات من الإدارة العليا، ثم ينزل بشكل تدريجي إلى الإدارة المتوسطة، إلى أن يصل إلى الموظفين في أسفل الإدارة والجهاز التنفيذي.

أما بخصوص الأسئلة التي تجمع بواسطتها المعلومات لرسم الخريطة التنظيمية، فتختلف باختلاف الغرض الذي سترسم لأجله الخريطة التنظيمية، إلا أن قائمة الأسئلة التالية، تعتبر أكثر أنواع الأسئلة استخداماً لأغراض جمع المعلومات، لأجل تصميم الخريطة التنظيمية، وهي كما يلي[1]:

(1) Coleman Maze, Office Management , (New York, the Ronald Press , 1947), pp.32-33.

1. ما هي الوحدة الإدارية التي ترأسها ؟
2. من هو رئيسك المباشر ؟
3. من هم الموظفون الذين ترأسهم ؟

(أ) أذكر أسماء الوظائف والمراتب التي يشغلها الموظفون الذين ترأسهم ؟

(ب) أذكر عدد الموظفين الذين ترأسهم بشكل مباشر واذكر أسماءهم ؟

4. ما هي مهام (واجبات) الوحدة الإدارية التي ترأسها ؟
5. ما هي الواجبات (الأعمال) التي تقوم بها ؟
6. ما هي اللجان التي تشترك في عضويتها ؟
7. ما هي الأقسام التي تتكون منها الوحدة الإدارية التي ترأسها ؟
8. ما هي المهام (الواجبات) التي يقوم بها كل قسم ؟
9. ما هي الواجبات (الأعمال) التي يقوم بها كل موظف من الموظفين الذين ترأسهم ؟
10. ما هي توقعاتك بخصوص عدد الموظفين في الوحدة الإدارية التي ترأسها في المستقبل ؟

(أ) هل تتوقع زيادة في عدد الموظفين (والوظائف) ؟

(ب) هل تتوقع تخفيضاً في عدد الموظفين (والوظائف) ؟

وعند حصول المحلل الإداري على المعلومات السالف ذكرها، تصبح لديه معلومات وافية عن المنظمة ككل، وعن الأقسام التي تتكون منها. وإذا ما لاحظ ازدواجية أو تعارضاً في الأعمال بين الأقسام، فإنه يلجأ إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات المناسبة بخصوص معالجة تلك الأوضاع غير السليمة.

رسم الخرائط التنظيمية

بعد أن تتجمع المعلومات المطلوبة عن المنظمة لدى المحلل الإداري، فإنه يبدأ بعملية رسم الخريطة التنظيمية للمنظمة فيأتي بورقة مستطيلة كبيرة الحجم ثم يبدأ في رسم وترتيب وظائف المنظمة عليها. وتستخدم في بعض الأحيان قطع صغيرة من الورق

مرسوم عليها مستطيلات (أو دوائر). وترمز كل قطعة إلى وظيفة من وظائف المنظمة (أو قسم من أقسامها) وتوضع المستطيلات وترتب على الورقة الكبيرة، ويتم تحديد أمكنة الوظائف في المنظمة، وتوصل فيما بعد خطوط السلطة بين تلك الوظائف، بحيث يكون الناتج النهائي الخريطة التنظيمية للمنظمة. ومن مميزات هذه الطريقة أنها توفر مرونة أكثر عند ترتيب الوظائف على الخريطة، فنستطيع أن نجري التغييرات على أمكنة الوظائف في الخريطة دون أن نضطر إلى إعادة رسمها أو تغييرها.

وترسم الخريطة التنظيمية بطريقة أخرى وهي (الطريقة التقليدية)، وتتلخص هذه الطريقة في أننا نأتي بورقة مستطيلة، كبيرة الحجم، ثم نقوم برسم وظائف المنظمة عليها، فنرسم بقلم الرصاص مستطيلات (أو دوائر) لترمز إلى الوظائف الموجودة في المنظمة، ونصل بينها بخطوط السلطة، فإذا أردنا إجراء بعض التغييرات عليها، فإننا نقوم بمحو الأجزاء التي يراد تغييرها ثم نعيد رسمها مرة أخرى.

وعند رسم الخريطة التنظيمية فإن نقطة البداية هي تحديد مكان وظيفة مدير المنظمة على الخريطة، ثم تحديد أمكنة وظائف الإدارة العليا الأخرى، ثم وظائف الإدارة المتوسطة، إلى أن نصل إلى الوظائف التنفيذية التي هي أصغر الوظائف في المنظمة.

وبعد الانتهاء من رسم الخريطة التنظيمية، فإنها تعرض على رؤساء الأقسام والإدارات لأجل الاطلاع عليها، وإبداء الرأي بخصوصها، ثم تعرض بعد ذلك على رئيس المنظمة لاعتمادها.

قواعد تصميم الخرائط التنظيمية

تهدف الخرائط التنظيمية إلى إعطاء فكرة واضحة عن هيكل المنظمات التي تمثلها، ولأجل تجنب الوقوع في الأخطاء عند التصميم، فقد وضعت القواعد العامة لتصميم الخرائط التنظيمية، ومن تلك القواعد ما يلي:

1. **المستطيلات:**

عند رسم الخرائط التقليدية، أو الأفقية (من اليمين إلى الشمال) تستخدم مستطيلات، وأحياناً مربعات، لتشير إلى الوظائف والوحدات الإدارية. ومن الواضح أن حجم المستطيل لا يدل على أهمية الوظيفة، إلا أنه قد جرت العادة بوضع الوظائف الكبيرة في المنظمة في مستطيلات كبيرة فتوضع عادة وظيفة المنظمة في أكبر المستطيلات

مساحة، وفي المكان العلوي في وسط الخريطة، وتوضع الوظائف في المستويات الدنيا في مستطيلات صغيرة، ويفضل عند رسم الخريطة التنظيمية، أن تكون الأقسام والوظائف المتساوية، والموجودة في مستوى إداري واحد، ممثلة بمستطيلات متساوية من حيث الحجم، وأن تكون على مستوى أفقي واحد.

أما في الخريطة الدائرية فتستخدم الدوائر لتمثل الوظائف والوحدات الادارية في المنظمة، ويفضل أن تخصص دائرة كبيرة لمدير المنظمة، وأن توضع الوظائف والأقسام المتساوية في دوائر متساوية من حيث الحجم.

2. الوظائف والوحدات الاستشارية:

توضع وظائف المستشارين، والوحدات الاستشارية في مستطيلات تحت الرؤساء الذين يقدمون لهم استشارات، وفي مستوى أدنى من الرؤساء. وتكون وظائفهم في الناحية اليسرى من خط السلطة، وفي حالة تعدد الوحدات يجوز وضعها على الناحية اليمنى ولا توضع وظائف المستشارين على مستوى خط السلطة الذي ينساب من أعلى إلى أسفل، وذلك لأن وظائفهم استشارية وغير تنفيذية.

3. السكرتير:

لا توضع وظيفة السكرتير، أو السكرتيرة، على خط السلطة مباشرة تحت وظيفة الرئيس لأن هذا يعني أن السكرتير يلي الرئيس من حيث السلطة، ولذا فإن وظيفته توضع في الناحية اليمنى من خط السلطة وتحت وظيفة الرئيس.

4. اللجان والمجالس:

هناك حالات تستدعي وجود لجان أو مجالس في المنظمة، وإذا كانت تلك اللجان والمجالس موجودة فيها بصفة دائمة، فإنها تظهر على الخريطة التنظيمية للمنظمة، وتعامل كأية وحدة إدارية في تلك المنظمة. فإذا كان للمجلس سلطات تنفيذية كما هي الحال في مجالس الإدارة للمؤسسات العامة، فإنه يعتبر أعلى سلطة في المنظمة، ويشار إليه بمستطيل في أعلى المنظمة، ويرتبط رئيس المنظمة بذلك المجلس، حيث يظهر المجلس كأعلى سلطة في المنظمة. أما إذا كانت اللجان والمجالس استشارية فتظهر تحت الرئيس الإداري الذي تقدم إليه الدراسات والاستشارات، ولا توضع على خط السلطة مباشرة، ولكنها توضع غالباً في الجهة اليسرى منه (شأنها في ذلك شأن وظائف الوحدات الاستشارية).

5. خطوط السلطة:

وهي الخطوط التي تمثل قنوات السلطة والأوامر في الأجهزة التنفيذية، وتمثل العلاقات المباشرة في المنظمة، وهي تسير من الرئيس إلى المرؤوس. ويشار إلى خطوط السلطة بخط صلب ومتصل (غير متقطع) في الخريطة التنظيمية، هكذا (ـــــ) وتتصل خطوط السلطة من أعلى بمنتصف القسم الأعلى من المستطيل (الذي يرمز إلى الوظيفة)، وتتصل من الأسفل مع منتصف القاعدة السفلى من المستطيل. ويجب أن يخرج من منتصف القاعدة السفلى من كل مستطيل (عندما يرمز المستطيل إلى الرئيس أعلى) خط متصل واحد يتصل بالمستطيلات التي تمثل الوظائف (أو الموظفين) أو الوحدات الإدارية لذلك الرئيس. ويخرج من منتصف القاعدة السفلى من كل مستطيل خط يتصل بالمرؤوسين التابعين لهذا الرئيس وهكذا ويجب أن لا يرتبط أي موظف (أو مرؤوس) إلاّ برئيس واحد، وبخط سلطة متصل واحدة يربطه برئيسه المباشر وذلك تطبيقا لمبدأ وحدة الرئاسة.

6. العلاقة الاستشارية أو غير المباشرة:

وهي التي تمثل الإتصالات أو العلاقات غير الرسمية في المنظمة، والتي تتم خارج الخطوط الرسمية المحددة للاتصال ومن أمثال تلك الحالات، إتصال موظف برئيس أعلى من رئيسه المباشر دون أن يمر ذلك الإتصال على رئيسه المباشر، أو إتصال موظف بمستشار بشكل مباشر دون أن يكون عن طريق رئيسه المباشر.

وفي حالة وجود العلاقة الاستشارية، أو غير المباشرة، فيستعمل الخط المتقطع أو النقط المتقاربة المستقيمة لترمز إلى ذلك هكذا (----) أو هكذا (.....) ويستحسن عدم الإكثار من بيان العلاقات غير المباشرة على الخريطة لأن ذلك يكثر من الخطوط فيها، ويظهرها بشكل معقد وغير واضح.

7. إذا كانت هناك وظائف شاغرة في المنظمة:

فيجب ذكرها ووضعها على الخريطة التنظيمية، ومعاملتها كالوظائف الأخرى (المعبأة) وإذا كان هنالك موظف يشغل وظيفتين، وظيفة على أساس دائم، ووظيفة على أساس مؤقت، فيوضع في مستطيلها (المؤقتة) نجمة صغيرة، أو إشارة ما، ثم يوضح ذلك الوضع في الملاحظات في أسفل الخريطة، أو في دليل الخريطة التنظيمية.

8. إذا كانت الخريطة التنظيمية لقسم من منظمة كبيرة:

فإننا نضع في القسم الأعلى من المستطيل المخصص لرئيس القسم سهماً إتجاهه إلى أعلى(↑)، وإذا كانت هناك أقسام مساوية لهذا القسم لم تظهر على الخريطة فإننا نشير إليها بسهم إتجاهه بشكل أفقي (←)، وتبين الأسهم أنه لا تزال هناك إدارة أو أقسام أخرى، يرتبط بها القسم المرسوم على الخريطة التنظيمية، ولم تظهر على تلك الخريطة التنظيمية.

9. توضع الوظائف التي تكون متساوية:

ومن درجة واحدة، على مستوى واحد، بشكل أفقي، في الخريطة، على أن يكون المستوى الإداري الأعلى في وسط الخريطة، وإذا كان عدد الوظائف كبيراً، ولا تتسع الخريطة لذلك، فيمكن تمثيلها أفقياً وعمودياً.

10. تعتمد المعلومات التي تذكر على الخريطة التنظيمية على الهدف الذي ترسم لأجله الخريطة:

فإذا كان الهدف هو بيان الوحدات الإدارية الكبرى في المنظمة، فترسم خريطة تنظيمية رئيسية لبيان الإدارات الرئيسية في المنظمة. وترسم خرائط فرعية (مساعدة لبيان الأقسام والوظائف في تلك الإدارات). وإذا كان الغرض التعريف بالموظفين الموجودين في المنظمة، فترسم الخريطة التنظيمية، وتذكر أسماء الوظائف فيها، ويذكر تحت كل وظيفة، إسم الموظف الذي يشغلها ويستحسن عدم ذكر أسماء الموظفين على الخرائط التنظيمية إلا في الحالات التي تستوجب ذلك (كأغراض تدريب الموظفين الجدد وتعريفهم بالرؤساء) لأن الأشخاص يتغيرون باستمرار، بينما تبقى الوظائف ثابتة في المنظمة. وفي حالة ذكر أسماء الأشخاص على الخريطة التنظيمية فإن ذلك يستوجب تغيير الخريطة التنظيمية كلما حدثت تغييرات بين الموظفين في المنظمة.

11. الخرائط الأفقية (من اليمين إلى الشمال):

يوضع رئيس المنظمة في الخرائط الأفقية في أقصى اليمين وتنساب خطوط السلطة من اليمين إلى اليسار.

12. الخرائط الدائرية:

يوضع رئيس المنظمة في الوسط، وتنساب خطوط السلطة من الداخل إلى الخارج.

13. الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية:

يكون وضع الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية، عند رسم الخرائط التنظيمية لها، غالباً، على النحو الآتي[1]:

(أ) تجمع كافة الوحدات الإدارية والمالية على مستوى كل جهاز حكومي في كيان واحد تحت مسمى الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية أما إذا كان الجهاز صغيراً فتكون بمسمى إدارة الشئون الإدارية والمالية) بغض النظر عن تعدد الوحدات التنفيذية التي يتكون منها الجهاز، على أن تضم الوحدات التالية:

1. شئون الموظفين وتتكون من: التوظيف، النفقات، الرواتب، علاقات الموظفين، والتدريب.
2. الشئون المالية وتتكون من: الحسابات، المشتريات، والمستودعات.
3. الخدمات العامة وتتكون من: الحركة، والصيانة.
4. الخدمات المكتبية تتكون من: الإتصالات الإدارية، النسخ، التصوير، الطباعة، والمحفوظات.
5. الخدمات الصحية والتعليمية في الأجهزة التي لا تكون هذه الخدمات هدفها الأساسي.

(ب) ترتبط الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بالوزير في الوحدات التي تضم أكثر من وكيل وزارة واحد فترتبط به.

(ج) ترتبط العلاقات العامة بالوزير أو بمدير المنظمة.

---

(1) لا يوجد اتفاق وتوحيد بين الدول العربية على ارتباط الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية، لكن هذا الوضع قد عولج بالنسبة للمملكة العربية السعودية، وذلك في ندوة الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية التي عقدت في معهد الإدارة العامة، الرياض، في الفترة من 19-21 جمادي الثانية 1403هـ، وما ذكر أعلاه هو عبارة عن بعض توصيات الندوة بهذا الشأن.

(د) ترتبط كافة الوحدات الاستشارية كوحدة التخطيط والمتابعة، ووحدة التنظيم والإدارة، ووحدة البحوث، ووحدة الشئون القانونية، ووحدات الاستشارات الفنية بالمسئول الأول في الجهاز (الوزير أو مدير عام الجهاز).

(ه) يرتبط مركز المعلومات بوكيل الوزارة، وفي حالة تعدد الوكلاء فيرتبط بالوزير، ويقاس على ذلك المصالح الحكومية والمؤسسات العامة.

المعلومات الواجب ذكرها على الخريطة التنظيمية:

هناك معلومات أساسية من الضروري ذكرها على الخريطة التنظيمية وهي:

1. **إسم الخريطة التنظيمية:**

يجب أن يكون للخريطة التنظيمية إسم يدل عليها، ويوضع إسم الخريطة التنظيمية على رأس الخريطة، في المكان العلوي من وسط الخريطة (فوق رئيس المنظمة)، أو يوضع الإسم في الزاوية العلوية اليمنى من الخريطة. ويبين الإسم أنها للوضع الحالي (للتنظيم الحالي)، أو للتنظيم المقترح.

2. **تاريخ الخريطة:**

يجب أن يكون للخريطة تاريخ يدل على وقت إعدادها، ومن الواضح أن الخريطة التنظيمية إنما هي صورة لهيكل المنظمة في وقت محدد، هو وقت رسمها، ويختلف في كثير من الأحيان، هيكل المنظمة بعد رسمها بوقت قصير، وهنا تأتي أهمية ذكر تاريخ إعداد الخريطة التنظيمية. ويذكر تاريخ إعداد الخريطة التنظيمية، أو تاريخ الموافقة عليها من قبل الجهات العليا، في الزاوية العلوية اليمنى من الخريطة وذلك تحت اسم الخريطة مباشرة (إذا كان إسمها قد وضع في الزاوية العلوية اليمنى من الخريطة ويشمل التاريخ، وذكر إسم الشهر والسنة، أو ذكر اليوم، والشهر، والسنة).

3. **الموافقة على الخريطة:**

حتى تأخذ الخريطة الصفة الرسمية، فإنه يستحسن ذكر إسم وتوقيع الموظف المسؤول الذي وافق على الخريطة واعتمدها، وإسم وتوقيع الشخص الذي أعدها، والغرض من ذلك هو تحديد المسؤولية. وتذكر الأسماء والتواقيع في أسفل الخريطة في الزاوية اليمنى السفلية.

4. **الملاحظات:**

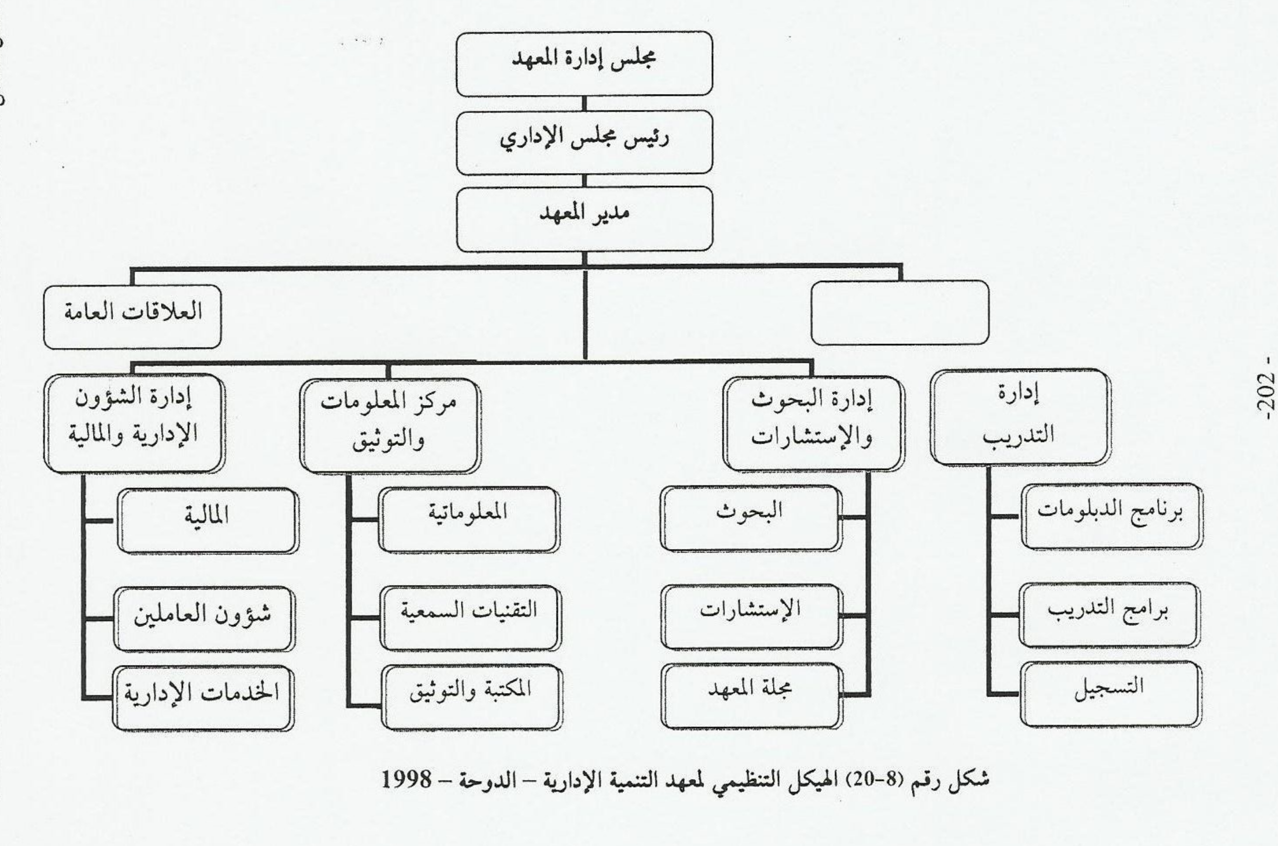
إذا كانت هناك حاجة لذكر بعض الإيضاحات على الخريطة التنظيمية فيستحسن ذكرها في أسفل الخريطة في الجهة اليمنى السفلية منها.

مراجعة الخريطة التنظيمية:

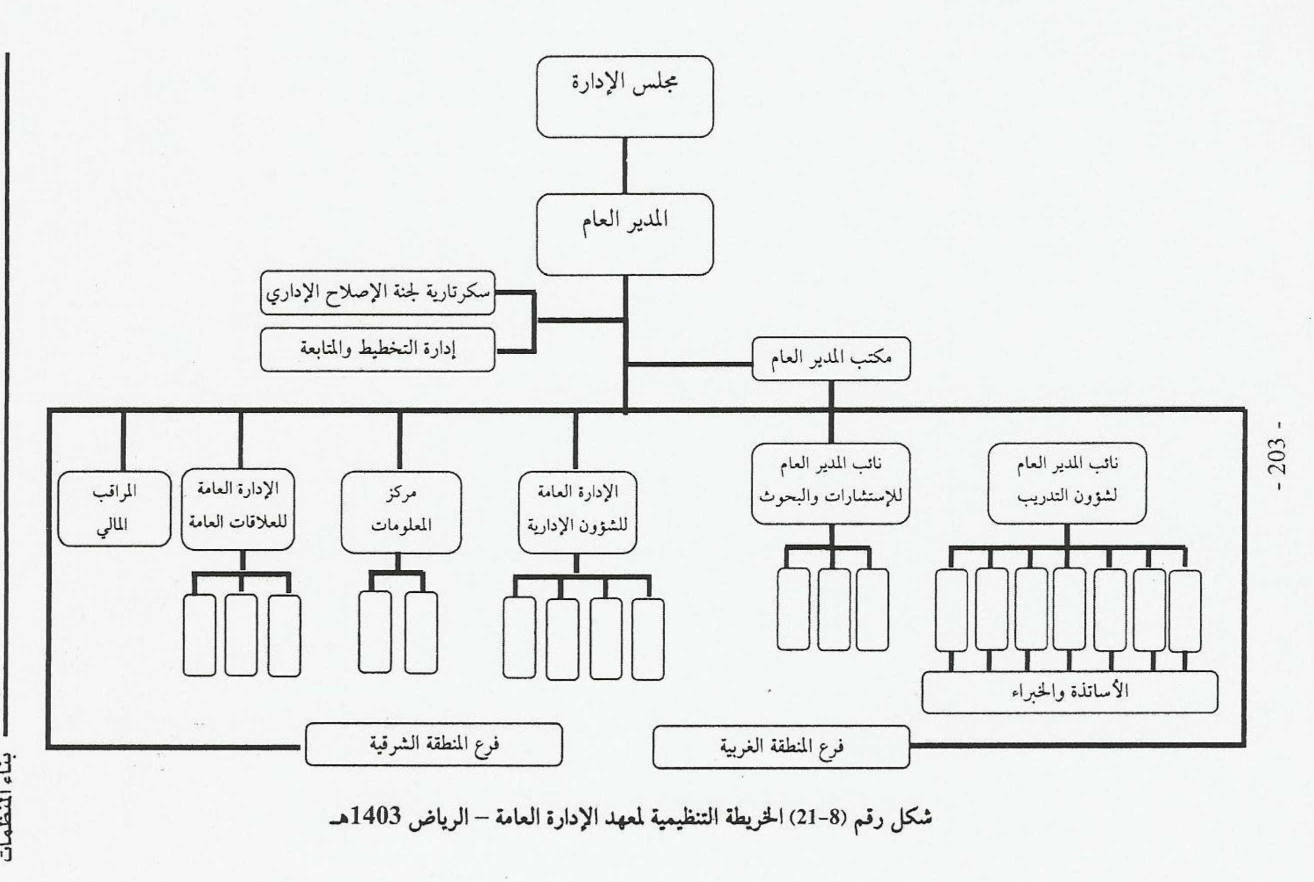
تعكس الخريطة التنظيمية صورة المنظمة وقت إعدادها (الخريطة)، ومن الواضح أن المنظمات هي دائماً في حالة حركة وتغير مستمرين. وحتى يكون بالإمكان أن تصور الخريطة التنظيمية الأوضاع الحقيقية في المنظمة، فيجب أن تراجع باستمرار، وأن يعاد رسمها من حين لآخر، حتى تكون دائماً حديثة. وتعكس آخر التعديلات التي أجريت على المنظمة.

ومن الملاحظ أن العديد من المنظمات الحكومية لا تحتفظ بخرائط تنظيمية حديثة، تعكس آخر التعديلات والتغييرات في جهازها، ففي بعض الإدارات الحكومية تجد أن أحدث خريطة تنظيمية لديها، قد مضى عليها عدة سنوات، وأمثال تلك الخرائط لا تعكس الأوضاع الحقيقية للمنظمات ولذا فإنه يتوجب أن تسند مهمة إعداد الخريطة التنظيمية إلى موظف مختص، أو إلى وحدة إدارية متخصصة. كوحدة التنظيم والأساليب، أو إدارة شؤون الموظفين (كما ذكرنا سابقاً)، وأن يكون من واجباتها رسم الخريطة التنظيمية، وإعادة رسمها، من حين إلى آخر، وكلما حدثت تغييرات على المنظمة بحيث تعكس الخرائط التنظيمية الأوضاع الحقيقية الحالية للمنظمات.

ويبين الشكل (8-20) والشكل (8-21) الخريطة التنظيمية لمعهد التنمية الإدارية– في الدوحة، والخريطة التنظيمية لمعهد الإدارة العامة – في الرياض.



شكل رقم (8-20) الهيكل التنظيمي لمعهد التنمية الإدارية – الدوحة – 1998



شكل رقم (8-21) الخريطة التنظيمية لمعهد الإدارة العامة – الرياض 1403هـ

مسميات الوحدات الإدارية

يطلق اصطلاح وحدة إدارية على جزء من المنظمة، وأحياناً على المنظمة بكاملها. فالوحدة الإدارية قد تطلق على قسم، أو إدارة في منظمة ما، كما قد تطلق على مصلحة أو مؤسسة كبيرة[1].

ولا توجد مسميات موحدة للوحدات الإدارية على مستوى القطر الواحد في الدول العربية ولا على مستوى الدول العربية (كما إنه لا توجد مسميات موحّدة للوحدات الإدارية على مستوى عالمي)، ولإعطاء فكرة عن اختلاف المسميات، فإننا سنأخذ ثلاث دول وهي الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، والمملكة العربية السعودية[2].

ففي الولايات المتحدة الأمريكية نجد أن مسميات الوحدات الإدارية هي كما يلي:

الادارة (Department) وتعتبر أعلى وأكبر أقسام الجهاز الإداري في الدولة، وتعادل في المستوى الوزارة في البلاد الأخرى، وتقسم إلى دواوين (Bureaus)، وتقسم الدواوين إلى شعب (Divisions)، والشعب تقسم إلى أقسام (Section)، والأقسام إلى وظائف(Positions).

أما في بريطانيا، فإن التقسيم الإداري هو كما يلي: الإدارة (Department)، فالجناح (Wing)، فالشعبة (Division)، فالفرع (Branch)، فالقسم (Section)، فالوظيفةPosition)).

وبالنسبة للمملكة العربية السعودية، فلا يوجد توحيد لمسميات الوحدات الإدارية في الأجهزة الحكومية، إذ تختلف المسميات والتقسيمات من وزارة إلى أخرى، إلا أنه يمكن القول، أن المسميات فيها على وجه التقريب هي: وزارة، وكالة وزارة ووكالة وزارة مساعدة، إدارة عامة، إدارة قسم، وظيفة.

---

(1) يفضل استخدام وحدة إدارية لتعني قسماً من أقسام المنظمة، وليس منظمة بأكملها. (وذلك لأغراض توحيد المصطلحات واستخداماتها).

(2) لم نقدم أمثلة متعددة من الدول العربية، لعدم توفر المعلومات الكافية لدينا عنها.

وتستخدم في المملكة مسميات أخرى، بجانب المسميات المذكورة سابقاً، مثل: رئاسة، ديوان، هيئة، مؤسسة، ومركز. وحيث أن اختلاف المسميات من وزارة إلى أخرى، يؤدي أحياناً إلى الالتباس والغموض، وعدم معرفة المستوى الإداري بشكل دقيق، لذا فإن من الضروري توحيدها. وقبل اقتراح مسميات موحدة، فلا بد من التعرف على المسميات الحالية ومضمونها، وهي بإيجاز كما يلي:

1. **مسميات الأجهزة التنفيذية، والرقابية، والمؤسسات العامة، وتشمل ما يلي[1]:**

(أ) **وزارة:** وهي أكبر أقسام الجهاز الإداري في الدولة، وتقوم بالإشراف على، أو تنفيذ، وظيفة أو أكثر من وظائف الدولة. ويرأس الوزارة وزير، يكون مسؤولاً أمام رئيس السلطة التنفيذية (رئيس مجلس الوزراء)، ومن أمثلة ذلك، وزارة الصحة، وزارة المعارف، ووزارة الداخلية. (يلاحظ أن هناك شبه إجماع بين الدول العربية على استعمال مسمى وزارة للوحدات الرئيسية التي تتكون منها الإدارة الحكومية).

(ب) **ديوان:** ويطلق على أجهزة الرقابة، وعلى الأجهزة التي تقدم خدمات للأجهزة الإدارية الأخرى (الأجهزة المساعدة). ورئيس الديوان يكون، في معظم الأحيان، بمرتبة وزير، وأحياناً في مرتبة أقل من ذلك. وهو مسؤول أمام رئيس السلطة التنفيذية، ومثال ذلك، ديوان المراقبة العامة، والديوان العام للخدمة المدنية.

(ج) **مؤسسة عامة:** وتطلق على الأجهزة ذات النشاط الإقتصادي، والتجاري، والإداري، والتعليمي، التي تمنحها الدولة قدراً كبيراً من الاستقلال الإداري والمالي. ومدير المؤسسة العامة يكون غالباً بمرتبة وكيل وزارة، وأحيانا بمرتبة وزير، ومن أمثلة ذلك، المؤسسة العامة للبترول والمعادن (بترومين)، وجامعة الملك سعود، ومعهد الإدارة العامة. ويشرف على أعمال كل مؤسسة عامة مجلس إدارة، ويعتبر أعلى سلطة بالنسبة لها.

(د) **هيئة:** وتطلق على الأجهزة ذات الطابع الإقتصادي، وأحياناً على بعض الأجهزة الرقابية والقضائية، وتتمتع الهيئة، مثل المؤسسة العامة، بقدر كبير من الاستقلال الإداري والمالي وتدار من قبل مجلس إدارة ويرأسها مدير يكون بمرتبة وزير أو وكيل وزارة ومن الأمثلة على الهيئة، الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وهيئة التحقيق والتأديب.

---

(1) كما هي مطبعة في المملكة العربية السعودية.

(هـ) **مصلحة:** وتطلق على أجهزة تتبع وزارة من الوزارات، ويخصص لكل مصلحة فرع من الميزانية، وتتمتع بقدر من الاستقلال الإداري والمالي، إلا أن استقلالها يعتبر أقل نسبياً من المؤسسة العامة. وتقوم في بعض الأحيان بتحصيل إيرادات للدولة. ويكون رئيسها بمرتبة وكيل وزارة، وأحياناً بمرتبة أقل من ذلك. ومن الأمثلة على المصلحة؛ مصلحة الجمارك، ومصلحة الزكاة والدخل.

(و) **معهد:** ويختص بالتدريب أو التعليم، ويكون له وضع مميز من ناحية الاستقلال الإداري والمالي وله مجلس إدارة، ومن أمثلة ذلك معهد التنمية الإدارية في قطر، ومعهد الإدارة العامة في الأردن، ومعهد الإدارة العامة في السعودية.

2. **مسميات الوحدات الإدارية التي تنقسم إليها الأجهزة التنفيذية:**

تقسم الأجهزة التنفيذية إلى وحدات إدارية متعددة، وإذا أخذنا وزارة ما، على سبيل المثال، فإننا نلاحظ أنه توجد فيها التقسيمات الآتية:

(أ) **وكالة وزارة:** وهي أعلى تقسيم في الوزارة، ويرأسها وكيل وزارة يكون عادة في المرتبة الخامسة عشرة أو الممتازة، ومثال ذلك، وكالتي الوزارة في وزارة المعارف وهما، وكالة الوزارة للشؤون التعليمية، ووكالة الوزارة للشؤون الثقافية (إذ كانت توجد وكالتان في وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية في عام 1403هـ)

(ب) **وكالة وزارة مساعدة:** تلي وكالة الوزارة، ويرأسها وكيل وزارة مساعد يكون عادة في مرتبة عالية (الرابعة عشرة)، مثال ذلك، وكالة وزارة الصحة المساعدة للطب الوقائي.

(ج) **إدارة عامة:** وتطلق على الأقسام التي تقسم إليها وكالة الوزارة المساعدة ويرأسها مدير عام (تتراوح مرتبته بين المرتبة الحادية عشرة والثالثة عشرة)، ومثال ذلك، الإدارة العامة للحقوق في وزارة الداخلية.

(د) **إدارة:** وتطلق على قسم من إدارة عامة، ويرأس الإدارة مدير، (تتراوح مرتبته بين المرتبة السابعة والمرتبة العاشرة)، ومثال ذلك إدارة الحقوق الخاصة، وإدارة الحقوق العامة (التي هي من أقسام الإدارة العامة للحقوق في وزارة الداخلية).

(هـ) **قسم:** ويطلق على التقسيم الأصغر الذي يلي إدارة، إذ تقسم الإدارة إلى أقسام، ويرأس القسم موظف، هو رئيس القسم، ومثال ذلك قسم شؤون الموظفين (في منظمة ما، صغيرة)

(و) **وحدة:** وتساوي القسم، وتكون أحياناً أكبر منه أو أصغر منه، إذ ليس هنالك إتفاق على حجم الوحدة، ولا على مستواها الإداري، مثال ذلك، وحدة التنظيم والإدارة، ووحدة التخطيط والميزانية (في وزارة ما).

(ز) **مركز:** ويساوي الإدارة أحياناً، ويكون في أحيان أخرى بمستوى القسم. ومثال ذلك، مركز الإتصالات الإدارية، ومركز المعلومات. ويكون المركز في أحيان أخرى بمستوى عال، مثل المؤسسة العامة، ويختص بعمل فني مميز، ويعطى درجة من الاستقلالية، ويكون له مجلس إدارة، مثال ذلك مركز الأبحاث والتنمية الصناعية.

(ح) **شعبة:** تستخدم في تقسيمات المنظمات العسكرية، وقلما تستخدم في المنظمات المدنية، والشعبة في المنظمة العسكرية تكون بمستوى أقل من إدارة وأكبر من قسم. إذ تقسم الإدارة إلى شعب، والشعب إلى أقسام. مثال ذلك، شعبة التموين والإمدادات في منظمة عسكرية، أما في المنظمات المدنية، فالشعبة تكون عادة بمستوى أقل من القسم، مثال ذلك: شعبة الوارد، وشعبة الصادر في مركز الإتصالات الإدارية لوزارة ما.

3. **مسميات الوحدات الإدارية حسب التوزيع الجغرافي:**

توجد للوزارات الرئيسية، كالزراعة، والمياه، والمعارف، والمواصلات، وحدات إدارية في المناطق الجغرافية، وذلك لتقديم الخدمات للمواطنين فيها. ويطلق على تلك الوحدات الإدارية في المناطق المسميات التالية:

(أ) **مديرية:** تطلق على الوحدة الإدارية لوزارة من الوزارات، الموجودة في منطقة من المناطق. وتتولى المديرية في المنطقة تقديم الخدمات والإشراف عليها ويرأس المديرية مدير عام، وتتبع المديرية وحدات إدارية صغيرة تسمى فروعاً. وتفوض المديرية الصلاحيات اللازمة لتسيير الأمور في المنطقة، وحل المشكلات العاجلة فيها. ومثال ذلك. مديرية الزراعة والمياه في المنطقة الشرقية، ومديرية الشؤون الصحية في المنطقة الغربية.

(ب) **فرع**: وهو أصغر وحدة إدارية في المنظمة، ويرتبط الفرع بالمديرية في المنظمة، أو بالجهاز المركزي للوزارة (أحياناً). ويرأس الفرع مدير الفرع، ويفوض صلاحيات مناسبة للقيام بالعمل في المنظمة التي يشرف عليها الفرع. ومن الأمثلة على الفرع. فرع وزارة الزراعة والمياه في مدينة الهفوف الذي يتبع مديرية الزراعة والمياه في المنطقة الشرقية، وفرع وزارة التجارة في جدة الذي يرتبط بالوزارة في الرياض، وفرع معهد الإدارة العامة بالدمام الذي يرتبط بإدارة المعهد في الرياض.

توحيد مسميات الوحدات الإدارية:

يواجه الباحث والدارس للإدارة في البلاد العربية مشكلة عدم توحيد مسميات الوحدات الإدارية في الأجهزة الحكومية فلم يتم الاتفاق بعد على توحيد مسميات التقسيمات الإدارية على كافة مستوياتها في الدول العربية. وفي هذا المجال ولتحقيق توحيد لمسميات التقسيمات الإدارية للمستويات التنظيمية في الأجهزة الحكومية في الدول العربية فإنني أقترح بديلين هما:

البديل الأول: ويناسب الدول العربية التي توجد فيها حالياً تقسيمات إدارية مثل دائرة عامة، ودائرة، كالأردن فلهذه الدول أقترح أن تكون التقسيمات تنازلياً على النحو الآتي: وزارة، وكالة وزارة، دائرة عامة، دائرة، قسم، شعبة، وحدة.

أما بخصوص مسميات وظائف شاغليها فأرى أن تكون على النحو الآتي:

وزير، وكيل وزارة، مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس شعبة، رئيس وحدة.

البديل الثاني: ويناسب الدول العربية التي توجد فيها حالياً تقسيمات إدارية مثل إدارة عامة وإدارة كالسعودية فلهذه الدول أقتراح أن تكون التقسيمات تنازلياً على النحو الآتي: وزارة، وكالة وزارة، وكالة وزارة مساعدة، إدارة عامة، إدارة، قسم، شعبة، وحدة.

أما بخصوص مسميات وظائف شاغليها فأرى أن تكون كما يلي: وزير، وكيل وزارة، وكيل وزارة مساعد، مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس شعبه، رئيس وحدة.

الفصل التاسع

إدارة التنظيم

- **التنسيق بين أقسام المنظمة الإدارية**
- **الناحية الإنسانية في التنظيم**
- **الخطة التنظيمية**
- **التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي**
- **إعادة التنظيم**

الفصل التاسع

إدارة التنظيم

يقصد بإدارة التنظيم تشغيله بشكل جيد، وإدخال التعديلات اللازمة على الهيكل التنظيمي لضمان بقاء المنظمة، واستمرارها في أداء أعمالها . وسنعالج في هذا القسم موضوعات متنوعة في مجال التنظيم الإداري، وإدارته وتتضمن ما يلي :

(أ) التنسيق بين أقسام المنظمة الإدارية .

(ب) الناحية الإنسانية في التنظيم .

(ج) الخطة التنظيمية .

(د) التنظيم غير رسمي .

(ه) إعادة التنظيم .

وفيما يلي توضيح لمضمون هذه الموضوعات :

(أ) التنسيق بين أقسام المنظمة الإدارية

التنسيق هو الربط بين أعمال أقسام الوحدة أو الوحدات الإدارية وتحريك هذه الأقسام في الوقت المحدد، بحيث يبذل كل قسم منها قصارى جهده في سبيل الوصول إلى الغاية أو الهدف المقصود والتنسيق ضروري لتوحيد الجهود، ومنع التعارض والاحتكاك بين الأفراد، وبين الوحدات الإدارية . وإن عدم وجود التنسيق يؤدي في كثير من الأحيان إلى عدم وصول المنظمة إلى أهدافها الأساسية .

ويعتبر التنسيق من أهم واجبات الرئيس الإداري، إذ تقع على عاتقه مهمة ربط أجزاء المنظمة ببعضها كي يضمن تعاون جميع الموظفين وتوجيه جهودهم في اتجاه واحد هو تحقيق الهدف، ومن الأعمال التي تستوجب التنسيق، خطوط التجميع في المؤسسات الصناعية، والفرق الموسيقية، وفرق كرة القدم وغيرها . ومن الملاحظ أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين عملية التنظيم والتنسيق، فالتنظيم السليم يسهل عملية التنسيق، وذلك بتحديده

للواجبات والمسؤوليات وبتحديده للإطار العام للعلاقات في المنظمة. والتنسيق يتطلب توفر هيكل تنظيمي سليم، وإدارة ماهرة، وتعاوناً بين القائمين بالعمل في جميع مستوياته المختلفة . وكلما تعددت العمليات، وكبر حجم الوحدة الإدارية، وبعدت المسافة بين أجزاء المنظمة، وتعقدت مشاكلها، وازداد التخصص وتوزيع العمل فيها كلما كانت مهمة التنسيق أشق وأصعب .

ويتم التنسيق في الوزارات على اختلاف فروعها وأقسامها، ويقوم بهذه المهمة الرؤساء الإداريون في المستويات العليا والمتوسطة . أما الوسائل المتبعة في التنسيق فهي:

1. إجتماعات المجالس : مثل اجتماعات مجلس الوزراء وغيره من المجالس، إذ يتم التنسيق بين أعمال جميع الوزارات والأجهزة في الدولة أثناء تلك الإجتماعات.
2. الإجتماعات الدورية : يعقد الرئيس الإداري اجتماعات دورية مع مساعديه لتبادل وجهات النظر، واقتراح الحلول اللازمة لزيادة التعاون بين مختلف الإدارات.
3. لجان التنسيق : تشكل لجان من ممثلين لمختلف المصالح والوزارات وذلك لأجل دراسة المشاكل المشتركة بينها، ولوضع الحلول المناسبة . ومن أمثال تلك اللجان لجنة التدريب، واللجنة العليا للإصلاح الإداري في المملكة . وقد تشكل لجان من ممثلين عن مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة لدراسة المشاكل التي تواجهها .
4. أجهزة التنسيق المتخصصة : تخصص أجهزة إدارية معينة لتقوم بمهام التنسيق ولا سيما فيما يختص بالأعمال ذات الطابع الفني .

ويربط أساتذة الإدارة العامة بين التنسيق ومبدأ نطاق الإشراف، الذي يبين بأن مقدرة الرئيس الإداري لمراقبة أعمال موظفيه مراقبة فعالة محدودة، فكلما اتسع نطاق الإشراف، وزاد عدد المرؤوسين كلما كانت مهمة التنسيق صعبة وشاقة .

(ب) الناحية الإنسانية في التنظيم

العنصر الإنساني عنصر هام من عناصر التنظيم، ويجب عدم إغفاله عند بناء هيكل المنظمة وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه، فهو كالخلية الحية في جسم المنظمة يبعث الحياة والحركة فيها، وكما نعلم بأنه إذا أصيبت خلية أو عضو من أعضاء الجسم بمرض من الأمراض فإنها تسبب انهيار الأعضاء الأخرى . وكذلك الحال بالنسبة للمنظمة، فإن أي

فساد أو فشل أو عدم تعاون بين بعض موظفيها، يسبب ضعف وانهيار المنظمة، ولهذا فإنه مهما كان الهيكل التنظيمي سليماً من ناحية تحديد المسؤوليات والصلاحيات، والعلاقات بين المناصب الإدارية المختلفة في المنظمة، فإن وجود العنصر البشري يؤثر تأثيراً كبيراً على الأعمال فيها، وعلى مدى تحقيقها لأهدافها ... وإذا أخذنا إحدى المنظمات، ودرسنا أسباب المشاكل التي تحدث فيها نجد أحياناً أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث فيها ليست بسبب وجود عيوب أو نواقص في قوانين وأنظمة المنظمة وإنما بسبب عوامل أخرى لا تدخل أحياناً في الحسبان وقت التنظيم . فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والثقافة، والأخلاق، والحاجات والأماني بين الموظفين. ولذا فإن على المدير الإداري أن يأخذ في الحسبان العادات والتقاليد التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمي لها، فهو لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية، وإنما يتوجب عليه أن يتخذ الخطوات الإيجابية لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح والإقناع، والتشجيع المعنوي وإعطاء المكافآت وغيرها من الوسائل، وقد أكد العديد من أساتذة الإدارة العامة أهمية العنصر الإنساني في التنظيم، وحتى أن الأستاذ هارولد كونتز (H.Koontz) ارتأى تعديل أنظمة المنظمة على ضوء العنصر البشري فالمنظمات يجب أن تعيش وبذلك يجب عليها بطبيعة الحال أن تأخذ الأشخاص بعين الاعتبار، فإذا لم يكن هؤلاء الأشخاص ملائمين للعمل التنظيمي (المثالي)، وإذا لم يكن الاستغناء عنهم ممكناً أو جائزاً فلا بد من تعديل المنظمة لتتوافق مع مقدراتهم وموافقتهم وحدودهم، ومع أن هذا العمل قد ينم عن تنظيم حول الأشخاص فإنه في الواقع تنظيم مبني أولاً على ضوء العمل الإداري المنوي انجازه مع إدخال التعديلات على المبادئ التنظيمية الصحيحة في أضيق الحدود، كما يكون بالإمكان التخطيط لإزالة هذه الانحرافات كلما حدث تغيير في جهاز الموظفين . وأن الخطة التنظيمية المبنية على هذه الطريقة لها حظ أوفر في أن تتكيف وفق تغيرات العوامل المحيطة المختلفة الضرورية جداً لاستمرار المنظمة .

(ج) الخطة التنظيمية

قلنا سابقاً أن التنظيم هو عملية تنسيق الجهود البشرية لجماعة ما، لتحقيق هدف معين . ولهذا فالتنظيم ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة . وقبل إنشاء وتأسيس المنظمة يقوم الرئيس الإداري لها (المنظّم) باختيار التنظيم الذي يراه مناسباً، وبوضع الخطة التنظيمية لتلك المنظمة .

ومن العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطة التنظيمية ما يلي :

1. دراسة الأهداف التي تنوي المنظمة تحقيقها وكذلك الوظائف التي ستقوم بها.
2. معرفة حجم المنظمة .
3. مدة حياة المنظمة .
4. معدل التغيير المنتظر في حجم المنظمة (الإنكماش والنمو) .
5. أهمية الوقت بالنسبة لإنهاء أعمال المنظمة .
6. مكان عمل المنظمة (المركز الرئيسي والفروع التابعة لها) .
7. الموارد والأفراد التي تحتاج إليها وسهولة الحصول عليها .

أما فيما يتعلق بالخطة التنظيمية، فيراعى عند وضعها ظروف المنظمة، وتتكون من العناصر التالية :

1. الأغراض التي تهدف إليها المنظمة وتحديدها بوضوح .
2. تحديد الأعمال الرئيسية والأعمال الثانوية التي يجب أن تقوم بها المنظمة .
3. تصنيف الأعمال التي تقوم بها المنظمة في مجموعات متنافسة وتقسيمها أو تجميعها في وحدات إدارية، بحيث توضع الوظائف المتشابهة أو المتكاملة في وحدة إدارية واحدة ثم توضع الأساليب والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل لكل وحدة أو قسم من وحدات وأقسام المنظمة .
4. وضع مواصفات للوظائف وتحديد عدد الأفراد اللازمين لأداء الأعمال .
5. تحديد سلطة ومسؤولية الأفراد اللازمين للقيام بالعمل، وبالتالي تحديد العلاقات المتبادلة بينهم .
6. وضع خريطة تنظيمية توضح الإدارات والأقسام الرئيسية في المنظمة وخطوط السلطة والمسؤولية فيها .
7. وضع الدليل للتنظيم أو كتيب يتضمن جميع العناصر التي يتألف منها التنظيم .
8. متابعة الخطة، أي الدراسة المستمرة للتنظيم وتكييفه تبعاً لمقتضيات الظروف المتغير وتعديله بما يكفل التقدم المستمر .

(د) التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

يميز مفكرو الإدارة بين نوعين من التنظيم، وهما، التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، أما التنظيم الرسمي (Formal Organization) فهو الذي يهتم بهيكل المنظمة وبتحديد العلاقات بين الأفراد فيها، وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات، وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة، وهو يبين لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به، والواجبات المطلوب منه تأديتها . ويسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ معينة تعتبر من المقومات الأساسية له مثل، مبدأ تقسيم العمل، وتساوي السلطة مع المسؤولية، ونطاق الإشراف، ووحدة الرئاسة، وتفويض السلطة ... وغيرها وهو بإيجاز، التنظيم المنصوص عليه في اللوائح التنظيمية . وقد تكلمنا عن التنظيم الرسمي بالتفصيل فيما سبق .

وأما التنظيم غير الرسمي(Informal Organization) فهو الذي ينطبق على جماعات من الناس،تتألف من شخص أو أكثر، يكونون على اتصال دائم لأجل تبادل المعلومات،أو لقضاء أوقات الفراغ والراحة معاً، أو الوصول للاتفاق فيما بينهم لما يجب عمله في المستقبل . وينشأ التنظيم غير الرسمي من أفراد المنظمة (الرسمية) نتيجة لوجود بعض العلاقات بينهم، وهو يتكون نتيجة لوجود انسجام بين بعض الأفراد ولتوافق في المصالح . وهذا التنظيم غير منصوص عليه في اللوائح التنظيمية للمنظمة، ويتكون تلقائياً، وبصورة اختيارية بين الأفراد، ويعبر عن رغباتهم وإراداتهم . ويكون للتنظيم غير الرسمي القواعد والتقاليد الخاصة به، والتي تكون غالباً غير مكتوبة، ولكن الأفراد يتقيدون بها ويتبعونها في تصرفاتهم . ومن الأمثلة على التنظيم غير الرسمي (الجماعات الصغيرة)، والأفراد الذين يتناولون قهوة الصباح في المكاتب مع بعضهم،والأفراد الذين ينتمون إلى نادٍ رياضي معين، أو يسكنون في مكان واحد، أو ينتمون إلى قبيلة واحدة، أو توجد بينهم صلات قرابة ونسب .

وقد لاحظ وجود التنظيم غير الرسمي الأستاذ فردريك تايلور، فقد لمس أن العمال في المصنع يتفقون فيما بينهم على تحديد معايير للإنتاج لا يتعدونها أثناء عملهم، ولاحظ أن تلك المعايير تكون عادة أقل مما تعتقده الإدارة أن بمقدور العمال القيام به من أعمال . وهذا مما قاد فردريك تايلور إلى إجراء دراساته على وسائل القيام بالعمل، وعلى العمال، بهدف زيادة الإنتاج، ولأجل الحصول على أكبر ناتج من العمال، وقد

أدت تلك الدراسات إلى ظهور الحركة العلمية في الإدارة . واكتشفت نفس الظاهرة، التنظيم غير الرسمي، في الدراسات التي قام بها إلتون مايو في شركة وسترن اليكتريك بمصنع هاوثورن في مدينة شيكاغو والتي يطلق عليها إسم دراسات هوثورن فقد بينت تلك الدراسات أن الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو إنتاجية واحدة، والذين هم على إتصال دائم فيما بينهم، يميلون إلى تكوين تنظيم غير رسمي، ويكون لهذا التنظيم (غير الرسمي) قواعده الخاصة به التي يحترمها الأفراد، وإتصالاته غير الرسمية، وفائدة الذي يكون أحد أفراد الجماعة، وقد لا يكون هو الرئيس (القائد) الرسمي . وأن دور كل فرد في التنظيم غير الرسمي يكون مختلفاً أحياناً عما هو في التنظيم الرسمي .

وقد أصبح واضحاً منذ ذلك الحين، للباحثين وللمفكرين في الإدارة، بأن الفرد داخل المنظمة ينتمي على الأقل لتنظيمين وهما، التنظيم الرسمي الذي تحدده الإدارة العليا للمنظمة الرسمية، والتنظيم غير الرسمي الذي يكونه الأفراد فيما بينهم . وأصبح اهتمام الباحثين مركزاً على بيان أثر التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي، وعلى كيفية الاستفادة بشكل إيجابي من التنظيم غير الرسمي .

وبينت بعض الدراسات أن التنظيم غير الرسمي قد تكون له نتائج سلبية على المنظمة، ولا سيما عندما يتفق أفراده على تخفيض مستوى الإنتاج في المنظمة، وعلى تغطية الأخطاء التي يقوم بها بعض أفراده، أو عند ممارسة بعض الضغوط للحصول على مكاسب مادية أو معنوية لأفراد التنظيم غير الرسمي .

ووضحت دراسات أخرى أن التنظيم غير الرسمي قد تكون له جوانب إيجابية بالنسبة للمنظمة، وذلك عندما يشعر أفراد المجموعة بانتمائهم للمنظمة، وأنهم يمثلون مجموعة مميزة عن غيرها من المجموعات، وذلك بقيامهم بالعمل بطريقة أفضل، وبإنتاج أكبر وبالشعور بالفخر والاعتزاز بذلك، وبهذا فإنهم يمارسون ضغوطاً على الآخرين، لا سيما الذين يحاولون تخفيض الإنتاج أو إبقائه بشكل ثابت، وذلك بدفعهم إلى زيادة إنتاجهم ليكون إنتاجهم في مستوى إنتاج المجموعة الأولى . وفي مثل هذه الحالة تلتقي غايات وأهداف التنظيم غير الرسمي مع غايات وأهداف التنظيم الرسمي أما بالنسبة لأسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية فهي عديدة، إلا أنه يمكن تلخيص أهمها في الآتي :

1. الرغبة في الانتماء إلى جماعات، فدخول الفرد في جماعات داخل المنظمة تشبع الدافع الأساسي لديه، وهو الرغبة في تكوين الصداقات مع الآخرين، وإنشاء علاقات متبادلة، والقضاء على الإحساس بالعزلة .
2. الرغبة في توفير الأمن والحماية، يغطي انتماء الفرد للجماعة حاجته للأمن والحماية من مصادر التهديد الخارجي . فأفراد التنظيم غير الرسمي يتحدون ويقاومون بشكل جماعي الأخطار التي تهدد حقوقهم المادية والمعنوية، كالقرارات التعسفية للإدارة، أو السلوك القيادي الاستبدادي .
3. الرغبة في الحصول على بعض المزايا النسبية، فقد تجد المجموعة أن الرواتب والعلاوات والإجازات غير مناسبة، ولذلك تعمل على تحسين الأوضاع، وتحاول تحقيق المزيد من المكاسب .
4. الرغبة في الحصول على المساعدة والنصح والإرشاد، من الأسباب التي تدعو إلى انتماء بعض أفراد التنظيم للجماعات غير الرسمية، حاجتهم إلى سد القصور في كفاءاتهم في العمل، فيلجأون إلى الحصول على المساعدة والنصح والمشورة من أفراد الجماعة الآخرين، مما يساعد في رفع كفاءاتهم وتحسين نوعية أعمالهم.
5. الرغبة في التقرب إلى أصحاب مراكز النفوذ (أو كبار الموظفين)، للحصول على مكاسب شخصية، مادية أو معنوية، كالحصول على الترقيات، والمكافآت المالية، وغيرها .
6. سدّ الفراغ في الأمور التي يعجز التنظيم الرسمي عن ملئها، فإذا كان التنظيم الرسمي بطيئاً في توصيل المعلومات إلى الأفراد، أو يخفيها عنهم، فإن التنظيم غير الرسمي يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد التنظيم بسرعة بواسطة الإشاعات .

وبخصوص فوائد التنظيم غير الرسمي فمنها ما يلي :

1. يعمل التنظيم غير الرسمي على تجسيد مطالب أعضائه ورفعها للإدارة، كما يقاوم أية أضرار بحقوقهم المادية والمعنوية .
2. يعتبر التنظيم غير الرسمي متنفساً لأفراد الجماعة يعبرون فيه عما يلاقون في المنظمة من متاعب ومشكلات، ويتبادلون فيه الآراء حول الأمور التي تهمهم .

3. يمكن الإفادة من التنظيم غير الرسمي كإحدى قنوات الإتصال بالنسبة للعاملين، وتعتمد إدارة المنظمة أحياناً على هذه الطريقة غير الرسمية لنقل أنواع معينة من المعلومات .

4. يساعد التنظيم غير الرسمي أحياناً في زيادة الإنتاجية في المنظمة، وذلك عندما تلتقي أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف وغايات التنظيم الرسمي .

أما بخصوص سلبيات التنظيم غير الرسمي، فهي عديدة، نذكر منها ما يلي:

أ. يؤدي إلى تخفيض مستوى الإنتاج في المنظمة، وذلك عندما يتفق أعضاء التنظيم غير الرسمي على معدلات معينة (أقل من المعدلات الرسمية) ولا يتعدونها أثناء العمل

ب. يؤدي أحياناً، إلى تجاوز ما يفرضه التنظيم الرسمي من قواعد وتعليمات يتوجب مراعاتها .

وحيث إن التنظيم غير الرسمي، قد يكون له نتائج إيجابية أو سلبية على المنظمة، ولذا فإن معرفة المدير الإداري، أو المنظم، للتنظيم غير الرسمي تفيد المنظمة كثيراً، وذلك بالعمل على توجيه التنظيم غير الرسمي لخدمة أهداف المنظمة، بدل أن يكون عقبة أمامها، وبالحصول على تعاون أفراد ورؤساء التنظيم غير الرسمي، ومساندتهم لسياسة المنظمة وللمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي .

(٥) إعادة التنظيم

بعد أن يقوم الرئيس الإداري، أو المنظم، بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة حسب أفضل الأسس والقواعد التنظيمية فيجب أن لا يتصور بأنه قد وصل إلى مرحلة الكمال، وأن المنظمة ستبقى على تلك الحالة، إلى الأبد، بدون تغيير . فإن من المعروف أن المنظمة أشبه بالكائن الحي، فهي في حالة حركة مستمرة . وأنه مع مرور الزمن، وبتغير الظروف والأحوال، فإن هيكل المنظمة يصبح قديماً، وغير ملائم لمواجهة الظروف والأحوال الجديدة . ولذا، فإن الحاجة تصبح ماسة إلى إعادة تنظيم المنظمة من حين لآخر ضمان بقائها واستمرارها في أداء أعمالها . وإذا لم تتطور وتتكيف المنظمة حسب الظروف التي تواجهها فإن مصيرها سيكون التدهور في الأوضاع، والإضمحلال التدريجي .

وإعادة التنظيم تعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة وإجراء التغييرات عليه، لإزالة العيوب ونقاط الضعف منه . وعملية إعادة التنظيم، أو الإصلاح الإداري، هي

عملية مستمرة متجددة لا تتوقف عند حد، ويعود سبب ذلك إلى أن سنة الحياة هي التطور والحركة المستمرة، فإذا أعيد تنظيم منظمة ما، فإن هذا التنظيم يصبح بعد مدة من الزمن غير ملائم، وقاصراً عن مقابلة المطالب الجديدة، أو التكيف مع الظروف اللاحقة لها . ولهذا فإن العديد من بلدان العالم، تنشئ أجهزة دائمة للإصلاح الإداري لتتولى مهام إجراء الدراسة المستمرة للجهاز الحكومي، وتقديم المشورة بخصوص إعادة تنظيمه، وحل المشاكل التي تواجه . (ومن الأمثلة على هذه الأجهزة في المملكة العربية السعودية، الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة المرتبطة بوزارة المالية والاقتصاد الوطني ووحدات التنظيم والإدارة في الوزارات والمصالح الحكومية).

وتظهر الحاجة إلى إعادة التنظيم في المنظمات، وذلك في الحالات التالية[1]:

1. عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير ذي مفعول بسبب خطأ في التصميم الهيكلي ذاته. ومن الأمثلة على ذلك، زيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد عن نطاق الإشراف المقبول، ووجود تضارب أو احتكاك بين عدد من المناصب الإدارية ناتج عن تجميع خاطئ لأوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب الإدارية، وزيادة عدد المستويات الإدارية بدون مبرر، وتركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا بشكل يشل المستويات الإدارية الأقل ... واختلاف أهداف الوحدات الإدارية بعضها مع بعضها أو اختلافها مع الأهداف الأساسية للمنظمة... وغيرها .

2. عندما يتصرف الموظفون أو الإداريون في المنظمة بشكل يختلف عن الشكل الذي توقعه المدير الأعلى الذي أقر التنظيم ومن الأمثلة على ذلك ظهور رغبة خفية لدى بعض الإداريين في الاستقلال بإداراتهم، وظهور عدم قدرة الإداريين على تحمل المسؤوليات الكبيرة سواء أكان ذلك لأسباب مهنية أو عملية أو نفسية، وصعوبة تحقيق التعاون المتبادل في ظل التنظيم القائم.

3. عند حدوث تغييرات خارجية أو داخلية، ومن أمثلة ذلك تغير كمية العمل في المنظمة بالزيادة أو بالنقص سواء أكان ذلك إرادياً أو لأسباب خارجة عن الإرادة، أو تغير طريقة القيام بالعمل كاستخدام الآلات بدلاً من الأيدي العاملة .

(1) سيد محمود الهواري، الإدارة (الطبعة الرابعة)، (القاهرة، مكتبة عين شمس 1970)، ص 473-472.

4. عند إصابة المنظمة بالأمراض التنظيمية [1] : تتعرض المنظمة كالكائن الحي، إلى أنواع معينة من الأمراض، يمكن أن يطلق عليها مسمى الأمراض التنظيمية، ومن ظواهر الأمراض التنظيمية ما يلي : ارتفاع معدل دوران العمل، إنخفاض الروح المعنوية، التأخير عن العمل، كثرة الشكاوي من جانب العاملين في المنظمة، وكثرة الجزاءات والقرارات التأديبية من جانب الإدارة، التأخير أو التردد في إتخاذ القرارات، التهرب من المسؤولية والدفع بعدم الاختصاص، كثرة تعديل القرارات، الزيادة في حجم العمل المكتبي، كثرة شكاوى العملاء من تأخير المعاملات، كثرة منازعات رؤساء الأقسام في نفس المستوى الوظيفي وكذلك بينهم وبين رؤسائهم، الزيادة الكبيرة في عدد اللجان والإجتماعات، كثرة الاختلاسات والسرقات، وإنخفاض الإنتاجية .

5. عند مضي مدة طويلة على المنظمة[2] (أكثر من عشر سنوات)، دون حدوث أية تغييرات على هيكلها التنظيمي، وحصول بعض التغييرات في الظروف والأوضاع الداخلية للمنظمة، كإحداث مناصب إدارية جديدة، أو صدور تشريعات وأنظمة وتعليمات جديدة .

6. عند حدوث تغييرات في القيادة الإدارية للمنظمة[3]، كتعيين قيادة جديدة للمنظمة، تختلف في فلسفتها وطموحها عن القيادة السابقة، فتعمل القيادة الجديدة على إدخال التغييرات على المنظمة لتواكب طموحات القيادة الجديدة .

7. عند حصول انخفاض مستمر في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة[4]، مما يدل على وجود خلل في التنظيم الإداري لها ؛ مثل بطء في اتخاذ القرارات، وعدم وجود وسائل فعالة للإتصالات، أو ضعف الرقابة، أو المركزية الشديدة في السلطات.

---

(1) عبد الحميد بهجت فايد، إعادة التنظيم "مجلة الإدارة والاقتصاد، إصدار كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد، العددان الخامس والسادس، السنة الخامسة، سنة 1981م، ص 236-237.

(2) محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، (الرياض 1403هـ)، ص 296-297. وللمزيد من التفاصيل إرجع الى: عامر الكبيسين الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق (الجزء الثاني)، بغداد، دار المثنى للطباعة والنشر 1977م، ص113-114.

(3) ، (4) محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، (الرياض 1403هـ)، ص 296-297. وللمزيد من التفاصيل إرجع الى: عامر الكبيسين الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق (الجزء الثاني)، بغداد، دار المثنى للطباعة والنشر 1977م، ص113-114.

الفصل العاشر

الإجراءات

الفصل العاشر

الإجراءات

مفهوم الإجراءات

تقوم كل وزارة أو إدارة من الوزارات والإدارات الحكومية ، وإدارة الشركات الخاصة بأنواع متعددة من العمليات والأعمال الكتابية لأجل إنجاز معاملاتها . ويطلق على هذه الأنواع من الأعمال مسميات متعدد: كإجراءات العمل ، أو طرق وأساليب العمل ، أو روتين العمل . وتعتبر الإجراءات وسائل القيام بالأعمال ، وبدونها لا يمكن إنجاز أي عمل من الأعمال . ويتم القيام بالإجراءات ، أو الروتين على شكل خطوات متسلسلة ، الخطوة الأولى ، وتليها الخطوة الثانية وهكذا إلى أن تصل المعاملة إلى الخطوة الأخيرة من خطواتها المحددة لها حيث تنتهي إجراءات المعاملة ، ويقدم الناتج إلى المستفيدين على شكل إذن أو تصريح للقيام بعمل ما ، كرخصة بناء سكن ، أو رخصة مزاولة مهنة من المهن ، أو الحصول على خدمة من الخدمات العامة كالحصول على تلفون وغير ذلك.

ويقصد بإجراءات العمل، أو روتين العمل أنها الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية . والإجراءات (كما عرفها نيوشل) هي سلسلة من العمليات الكتابية ، ويشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما ، أو في عدة إدارات ، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة[1] .

والإجراءات هي طرق محددة سلفاً لكيفية القيام بالأعمال[2] وهي خطط موضوعة للموظفين لأجل اتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة . وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال وعندما تصمم

(1) Richard Neuscchel, Management by System, New York: Mc. Graw-Hill Book Co.m 1960, o,9, Neuschel defined " A Procedure is asequence of Clerical Operations. Usually involving several people in one more departments, established to ensure uniform handling of arelurring transaction of the business.

(2) W. Ireson, and E. Grant (Editors)Handbook of Industrial Engineering and Management Englewood Clifes: Prentice-Hall, Inc., 1962.p.395

الإجراءات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد المشتركون في إنجاز المعاملة ، ويبين تسلسل الخطوات في المعاملة ، والأشخاص الواجب اشتراكهم في إنجازها ولكل خدمة أو وثيقة رسمية تحصل عليها من الدوائر الحكومية طريقة خاصة للقيام بها ، وخطوات لابد أن تمر فيها ، ومن الأمثلة على المعاملات التي لها علاقة بجمهور المواطنين ما يلي :

1. معاملة الحصول على جواز سفر .
2. معاملة الحصول على شهادة ميلاد
3. معاملة الحصول على شهادة حسن سيرة وسلوك .
4. معاملة الحصول على رخصة قيادة سيارة خصوصية .
5. معاملة الحصول على رخصة بناء عمارة سكنية .
6. معاملة الحصول على رخصة محل تجاري .
7. معاملة الحصول على رخصة استيراد .
8. معاملة الحصول على تليفون .
9. معاملة الحصول على صندوق بريد .
10. معاملة الحصول على وظيفة (معاملة توظيف) .

وهناك عمليات أخرى تتم داخل المنظمات لخدمة أغراضها الذاتية والأساسية ولا تتعلق بالمواطنين ، كإجراءات الإجازة والانتداب للموظفين ، وإجراءات المشتريات لتأمين الأثاث والأجهزة للمنظمة ، والإجراءات اليومية العادية . كإجراءات البريد الوارد والصدر والصادر وإجراءات حفظ الرسائل والوثائق في الملفات وغيرها من الإجراءات . وبوجه عام فإن جميع الأعمال الكتابية في الإدارات والمصالح الحكومية وفي إدارات الشركات الخاصة تمر في سلسلة من الخطوات وتتبع في سيرها أنواع محددة من الإجراءات ، ومن هذه الخطوات التي تمر فيها المعاملات ، ما هي ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها ، ومنها ما يمكن تبسيطها واختصارها والاستغناء عنها كلية أو عن بعض منها . وفي هذا المجال يبرز دور ومهارة المحلل الإداري[1] في دراسة وتبسيط إجراءات القيام بالعمل ، وفي تصميم واقتراح إجراءات أبسط وأسرع لإنجاز الأعمال .

(1) يقصد بالمحلل الإداري، أينما وردت في هذا الفصل المستشار الإداري أو خبير التنظيم والأساليب .

تحديد الإجراءات

تنشأ المنظمة بموجب قانون أو نظام أو مرسوم أو أمر أو قرار ، حسب ما تحدده قوانين وأنظمة البلاد . والنظام أو الرسوم الذي تنشأ بموجبه منظمة ما (إدارة ما) يحدد عادة الأهداف العامة للإدارة ، ولا يبين النواحي التفصيلية لتنفيذ تلك الأهداف، كالإجراءات وطرق العمل الواجب اتباعها ويوكل أمر تفصيلات الإجراءات إلى الإداريين في الإدارة الوسطى، وإلى المشرفين الذين يقومون بتحديد الإجراءات ثم بنقلها وشرحها إلى الموظفين التنفيذيين في قاعدة الهرم الإداري ، ليقوموا بتنفيذ الأعمال حسب الإجراءات المعتمدة [1].

وعند إنشاء إدارة أو قسم جديد في منظمة ما ، فإن الواجب يقتضي أن يقوم الرئيس الإداري بإجراء دراسة معينة لتحديد الإجراءات اللازمة للقيام بأعمال الإدارة أو القسم الجديد ، وبتصميم إجراءات جديدة مناسبة لإنجاز الأعمال ، ولكن الذي يحدث في كثير من الأحيان هو أن تنقل الإجراءات المتبعة في إدارة ما إلى الإدارة الجديد عندما تكون أعمالها متشابهة في تلك المنظمة . دون الأخذ بعين الاعتبار أن الإجراءات المنقولة من تلك المنظمة قد تكون قديمة ومعقدة وطويلة وغير مناسبة أحياناً لأعمال الإدارة الجديدة وقد يحدث أن تكون المنظمة التي أخذت (اقتبست) منها الإجراءات قد نقلت إجراءاتها من منظمة أخرى . وحيث إن من طبيعة الإجراءات أن تنمو وأن تزيد وأن التي وضعت أساساً للمنظمة الأولى ، أخذت تطول، وتتعقد فيما بعد ، لدرجة أن المعاملات أصبحت تمر في العديد من الخطوات غير الضرورية وأخذت تحتاج إلى وقت أطول وأكثر بكثير من الوقت السابق الذي حدد لها .

والإجراءات وخطواتها التفصيلية لا تكون في غالب الأحيان مكتوبة . وقد تكون في بعض الأحيان مكتوبة ، ومحددة بشكل تفصيلي أو موجز في دليل الإجراءات وتنظيم الإدارة ، يرجع إليه الموظفون عند الحاجة ويصار إلى تعديله عندما تحدث تغييرات على تنظيم وإجراءات العمل في المنظمة .

(1) Ireson and grant, Op, Cit., p.395.

أهداف وفوائد الإجراءات

تحقق الإجراءات المبسطة للأعمال أهدافاً وفوائد متعددة للمنظمة والجمهور المتنفعين ، فهي لا تؤدي إلى تخفيض النفقات فحسب بل تساعد على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في القيام بأعمالها ، ومن فوائد وأهداف الإجراءات ما يلي[1] :

1. الإسراع في إنجاز المعاملات :

إن التحديد المسبق للخطوات المتسلسلة التي تمر فيها المعاملات يؤدي إلى الإسراع في إنجاز الأعمال ، ويقلل من أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين ، لأجل معرفة الخطوات التي يجب أن تمر فيها المعاملة ، ويؤدي ذلك بالتالي إلى الإسراع في إنجاز المعاملات .

2. تحسين الخدمات المقدمة للجمهور :

إن السرعة في إنجاز المعاملات ، وعدم تكديسها ، وانتظارها أياماً وأسابيع ، على مكاتب الموظفين ، من شأنه أن يقدم خدمة أفضل لجمهور المتنفعين .

3. توحيد أداء الأعمال الكتابية في المكاتب :

تحدد للأعمال المتشابهة إجراءات عمل موحدة وتؤدى بنفس الطريقة عندما تتكرر تلك الأعمال . ويؤدي ذلك إلى توحيد الأعمال الكتابية في المكاتب .

4. تخفيض نفقات الأعمال الكتابية :

إن اعتماد إجراءات موحدة للمعاملات المتشابهة يؤدي إلى تصميم نماذج موحدة لها ، مما يؤدي إلى تحقيق بعض التخفيض في نفقات القيام بالأعمال الكتابية .

5. التقليل من الجهود الفكري للموظفين :

تساهم الإجراءات في التقليل من الجهود الفكري والعصبي للموظفين ، فالرئيس الإداري يقوم بوضع سياسة موحدة وإجراءات موحدة لمعالجة الموضوعات المتشابهة من المعاملات ، ويقوم الموظفون التنفيذيون بتنفيذ تلك السياسة ولا يتوقفون – أثناء قيامهم بالأعمال – للتفكير ملياً في الإجراءات التي سيتخذونها على المعاملة في كل مرة تمر عليهم ، ولا يرجعون للرئيس الإداري إلا في الحالات الاستثنائية ، وعندما تبحث تلك

(1) Harry Wylie, Office Management Handbook, New York : Ronald, 1958, pp.132-133.

الأمور الاستثنائية ويتخذ بخصوص إجراءاتها قرار ما ، يصبح سابقة في المنظمة ، يرجع إليها في معالجة الأمور المشابهة لها في المستقبل .

6. تجنب الفوضى في القيام بالأعمال في المنظمة :

إن وضع سياسات وإجراءات محددة لمواجهة الحالات والاحتمالات التي تواجه سير العمل في المنظمة ، واتباع الموظفين لها عند قيامهم بأعمالهم ، يؤدي إلى القيام بالأعمال بشكل متجانس ويقضي على الفوضى والارتجالية في المنظمة وذلك عندما يسمح لكل موظف أن يقوم بتنفيذ الأعمال حسب طريقته الخاصة[1] .

7. إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال :

إن وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات ، ضمان بأن تنفذ كل المعاملات حسب الطريقة المقررة لها سلفاً ، ويقلل ذلك من فرص الخطأ والنسيان عند القيام بالأعمال ، ويساعد الإدارة على إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال .

8. رفع الحالة المعنوية للموظفين :

إن اتباع إجراءات حديثة ومبسطة عند القيام بالأعمال ، يؤدي إلى التقليل من التذمر بين الموظفين . وينتج التذمر عادة من كثرة العمل الروتيني الذي يقوم به الموظف . وإن تبسيط الأعمال وتخفيفها من شأنه أن يساعد على رفع معنويات الموظفين وزيادة حبهم لأعمالهم .

عيوب الإجراءات

تستخدم الإجراءات استخداماً سيئاً وغير سليم ، في بعض الحالات . فتصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة وتؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال وإلى تذمر المواطنين منها . ويطلق على الإجراءات الطويلة والمعقدة في بعض البلدان العربية إصطلاح الإجراءات الروتينية أو «الروتين» وكلمة روتين أصبح لها في مفهوم ، عند المواطنين والموظفين غير المفهوم الحقيقي والعملي لها . فروتين العمل ما هو أساساً إلاّ إجراءات العمل ، والروتين يعني سلسلة الخطوات التي تمر فيها المعاملة عند القيام

(1) Ireson and Grant, Op. Cit., pp. 395-396

بالعمل، وتؤدى كل خطوة من الخطوات (التي تمر فيها المعاملة) بنفس الترتيب وبنفس الطريقة، في كل مرة تتكرر فيها المعاملة[1].

والروتين حسب المفهوم الشائع والسلبي عند المواطنين والموظفين يؤدي إلى تأخير المعاملات تأخيراً غير طبيعي ، لذا فإنه يعتبر من الأمراض الإدارية التي تعاني منها الكثير من الإدارات الحكومية . والروتين بتوحيده للعمليات والقرارات لكل نوع من الأعمال المتشابهة ، من شأنه أن يقلل من التفكير ، بالنسبة للموظفين الإداريين في الأعمال التي يقومون بها ، وهذا قد يقود إلى ارتكاب بعض المخالفات والأخطاء عند تطبيق إجراءات معينة . والروتين قد يؤدي إلى تذمر المواطنين ونفورهم من الإدارات الحكومية ، وخصوصاً عندما تطول الإجراءات وتتعقد . والروتين الطويل المعقد يشجع الكسب غير المشروع (الرشوة) ، فصاحب المعاملة يجد نفسه مضطراً لأن يضحي ببعض ماله في سبيل إنجاز معاملته .

تبسيط الإجراءات

يساء استخدام الإجراءات في كثير من الأحيان – كما بينت سابقاً – فقد تطول وتتعقد ، وتكثر الشكوى منها ، فتنقلب فوائدها ومحاسنها إلى عيوب ، وتصبح عبئاً على المنظمة بدل أن تكون أداة مساعدة لها للقيام بأعمالها . في مثل تلك الأحوال، يصبح من الواجب القيام بدراسة تحليلية لإجراءات المنظمة بهدف تبسيطها ، وذلك تسهيلاً للأعمال ، واختصاراً للوقت ، وتوفيراً لجهود الموظفين والمواطنين .

أعراض تعقيد الإجراءات :

تظهر الحاجة إلى دراسة الإجراءات ، بهدف تبسيطها ، في الأحوال التالية[2] :

1. **كثرة عدد المراحل التي تمر فيها المعاملة :**

إن مرور المعاملة في عدد كبير من المراحل والخطوات يؤدي إلى إبطاء سيرها ، ويكثر عادة عدد المراحل ، وتطول الإجراءات نتيجة لتجزئة كل أجزاء إلى عدة عمليات اختصاصية تسند إلى عدد من الموظفين ، ومرور المعاملة على عدد كبير من الموظفين

---

(1) William Leffing –Well, textbook of Office Management , New York : McGraw-Hill (Book Co., Inc., 1950, p.82.

(2) هـ دوفي، دليل التنظيم والأساليب (مترجم) بروكسل: المعهد الدولي للعلوم الإدارية، ص 47-48.

لاتخاذ الإجراءات عليها يؤدي إلى تأخيرها ، كما أن وجود خطوات غير ضرورية كالإكثار من عمليات قيد وتسجيل المعاملة لأغراض الرقابة يؤدي إلى تأخيرها .

2. **كثرة حالات اللف والدوران في المعاملة :**

تؤدي عمليات اللف والدوران في المعاملة إلى تأخير إنجازها فهناك حالات تمر فيها المعاملة على وجه واحد ، أو موظف واحد عدة مرات لاتخاذ الاجراء المحدد عليها ، وهذا مما يؤدي إلى زيادة حالات اللف والدوران في المعاملة . ويعود السبب في تجوال المعاملة بين المكاتب ، إلى عدم ترتيب المكاتب ترتيباً يتوافق مع تسلسل الخطوات في إجراءات المعاملة ، وإلى عدم تجميع العمليات مع بعضها في مكان واحد أو عند موظف واحد .

3. **كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها أو ملاحظتها :**

تؤدي كثرة السجلات وكثرة الرجوع إليها إلى تأخير سير المعاملة وإلى تكديس المعاملات أمام الموظف المختص .

4. **كثرة تنقل الموظفين :**

لأجل الرجوع إلى السجلات ومصادر المعلومات ، فإن الموظف يضطر أحياناً إلى الذهاب إلى غرف أخرى غير غرفة مكتبه ، وذلك ناتج عن عدم وضع السجلات ومصادر المعلومات اللازمة لقيام الموظف بأعماله قريبة منه . وإن كثرة تنقل الموظف تؤدي إلى إضاعة الوقت وبالتالي إلى تأخير إنجاز المعاملات .

5. **كثرة عمليات الرقابة والتدقيق :**

يسعى الإداريون والموظفون إلى التقليل والتخلص نهائياً من حدوث الأخطاء في أعمالهم . وحتى يحققوا هذا الهدف فإنهم يكثرون من أعمال التدقيق لأجل إحكام الرقابة على الأعمال ، وإذا أخذنا المعاملات المالية على سبيل المثال ، فإننا نلاحظ أن المعاملة تمر على عدد كبير من الموظفين لأجل تدقيقها وتوقيعها ، مع أن المبلغ الذي تحتويه قد يكون مبلغاً صغيراً ولا يستحق بذل تلك الجهود . وقد تسجل المعاملة عدة مرات عندما تنتقل من مكتب آخر خوفاً من ضياعها ، وتحمل الموظف مسؤولية فقدانها .

من يقوم بتبسيط الإجراءات ؟

هناك ثلاث جهات ، يمكن أن يلجأ إليها الرئيس الإداري عندما يشعر بأن إجراءات العمل في إدارته أصبحت معقدة ، وغير مناسبة ، وهي[1] :

1. الإستعانة بخبراء التنظيم والإدارة[2] من خارج المنظمة .
2. إنشاء وحدة للتنظيم والإدارة في المنظمة .
3. الإستفادة من المديرين والمشرفين لتبسيط الإجراءات .

وسنناقش في ما يلي أهمية ومزايا وعيوب كل جهة من هذه الجهات الثلاث السالف ذكرها :

1. الاستعانة بالخبراء من خارج المنظمة Outside consultants

يتم التعاقد مع خبراء متخصصين في مجال التنظيم والإدارة لأجل القيام بدراسة الإجراءات وتنظيم الإدارة وتنتهي مهمة الخبراء بعد تنفيذ الالتزامات المتفق معهم عليها ، ويرى بعض المفكرين أن التعاقد مع خبراء من خارج المنظمة (من بلاد أو من أقطار أخرى) يعتبر من أفضل الوسائل لتطوير وتحسين إجراءات العمل في المكاتب . فالخبراء من خارج المنظمة يكونون قد اكتسبوا خبرة واسعة في مجالات أعمالهم نتيجة لقيامهم بمهام متعددة في منظمات مختلفة . كما أنهم يأتون إلى المنظمة بأفكار جديدة ، وبنظرة جديدة إلى الأمور . ويمكنهم ملاحظة واكتشاف مشاكل المنظمة بشكل أكثر من الموظفين العاملين فيها والذين تأقلموا على إجراءاتها وروتينها وأصبحت في نظرهم بعض خطوات الإجراءات ، خطوات أساسية (مقدسة) بينما تكون هي في حقيقة الحال خطوات غير ضرورية . ويكون الخبراء من خارج المنظمة أكثر موضوعية في دراساتهم وفي توصياتهم لإصلاح الأمور، فلا يدعون مجالاً للنواحي الشخصية ولا للاعتبارات الخاصة أن تؤثر عليهم عند قيامهم بأعمالهم . ومن الانتقادات التي توجه إلى هذه الوسيلة (الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة) أنها عالية التكاليف ، وإذا كانت المشكلة التي تواجه منظمة ما صغيرة فإن المنظمة قد لا تضحي بمبالغ كبيرة للتعاقد مع خبراء من الخارج لأجل دراستها وتقديم الحلول المناسبة لحلها . كما أن عملية متابعة التوصيات

(1) Coleman Maize, Office Management , New York: The Ronald Press co., 1947, p.518.

(2) خبراء التنظيم والإدارة هم المستاريون الإداريون.

والمقترحات المقدمة إلى المنظمة ، تكون ضعيفة في معظم الأحيان ، وقد تهمل المتابعة بعد إنتهاء مهمة الخبراء (وفي هذا المجال يجدر بنا أن نشير إلى الوسيلة التي اتبعتها حكومة المملكة العربية السعودية لأجل إصلاح جهازها الإداري . فقد وقعت إتفاقية مع مؤسسة فورد الأمريكية في سنة 1963م ، تعهدت المؤسسة بموجبها بتنفيذ برنامج في الإدارة العامة يهدف إلى إعادة تنظيم جهاز الإدارة وتطوير الأنظمة والإجراءات فيها) .

2. إنشاء وحدة للتنظيم والإدارة في المنظمة O&M Unit

تنشأ في المنظمة وحدة دائمة للتنظيم والإدارة ، وتزود بخبراء أكفاء قادرين ، يخصصون كل جهدهم ووقتهم لدراسة التنظيم والإجراءات المعقدة والمشاكل التي تواجه المنظمة ، ولتقديم المقترحات والتوصيات بشأن معالجتها (وقد أولت حكومة المملكة العربية السعودية نشاط التنظيم والإدارة اهتماماً كبيراً ، فأنشأت وحدات للتنظيم والإدارة مرتبطة بوزارة المالية وأنشأت وحدات للتنظيم والإدارة في معظم الوزارات والمصالح والإدارات الكبيرة) .

ويرى بعض المفكرين أن إنشاء وحدة دائمة للتنظيم والإدارة في المنظمة يعتبر من أفضل الوسائل لأجل مواجهة مشاكل المنظمة فوجود الوحدة داخل المنظمة يضمن تعاون الرؤساء والموظفين مع المحللين والإداريين عند إجراء الدراسة . ويكونون (المحللون) أقدر عل تفهم وتحسس المشاكل التي تواجه المنظمة ، فيستطيعون أن يقوموا بإجراء الدراسات لمواجهة المشاكل الكبيرة وبإيجاد الحلول للمشاكل الصغيرة التي تواجه المنظمة قبل أن يكبر حجمها وتصبح خطراً على المنظمة وأن وجودهم بشكل دائم في المنظمة يمكنهم من متابعة تنفيذ التوصيات التي يكونون قد قدموها إلى الإدارة ومن إدخال الإصلاحات على المنظمة بشكل مستمر .

ويرى مفكرون آخرون[1] ، أن من أفضل الوسائل لدراسة تنظيم المنظمات وإجراءاتها يتمثل في الجمع بين الوسيلتين الأولى والثانية ، بحيث يحصل التعاون في إجراء الدراسة بين الخبراء من خارج المنظمة ، وبين موظفي وحدة التنظيم والإدارة فيها. فيساعد موظفو وحدة التنظيم والإدارة الخبراء في جمع المعلومات عن المشكلة ويقدم الخبراء خبراتهم في مجالات اختصاصهم ، ويتعاون الطرفان في سبيل إيجاد الحلول المناسبة

(1) Maize, Op. cit., p. 518.

لمشاكل المنظمة وتحصل الفائدة للمنظمة ولموظفي وحدة التنظيم والإدارة فيها، نتيجة اطلاعهم على الأفكار الجديدة للخبراء ، وعلى حصيلة تجاربهم وخبراتهم المكتسبة من القيام بأعمال مشابهة في منظمات أخرى .

3. الإستفادة من المديرين والمشرفين

Use of Department Heads and Supervisors

وحسب هذا الأسلوب فإنه يوكل أمر دراسة الإجراءات وتحسينها إلى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام (المشرفين) في المنظمة . فمديرو الإدارات والأقسام يتمتعون بمعرفة كافية ، وبخبرة واسعة بطبيعة الأعمال التي يشرفون عليها . وأن تنفيذ برنامج لتبسيط الأعمال في المنظمة ، وإشتراكهم فيه ، وتشجيعهم على تقديم المقترحات لتبسيط الإجراءات من شأنه أن يعود بفوائد كبيرة على المنظمة . ومن الانتقادات التي توجه إلى هذه الطريقة لدراسة ، وتحسين الإجراءات هي أن المديرين والمشرفين ، لديهم الكثير من الأعمال اليومية التي تشغلهم وتستنفد معظم أوقاتهم ، ولذا فإنهم لا يجدون متسعاً من الوقت للقيام بمثل تلك الأعمال . وأن ممارستهم وقيامهم بتنفيذ خطوات الإجراءات يومياً يجعل من الصعب عليهم ملاحظة التعقيدات في الإجراءات ، فهم قد اعتادوا عليها، وأصبحت جزءاً منهم وشيئاً هاماً بالنسبة لهم ، ومن جهة أخرى ، فقد لا يكون عند المديرين والمشرفين المعلومات الكافية والخبرة الفنية ، للقيام بدراسات تحليلية لتبسيط الإجراءات ، وفي هذه الحالة يتوجب القيام بتدريبهم أولاً على كيفية القيام بدراسة تبسيط الإجراءات قبل البدء بتنفيذ برنامج لتبسيط الأعمال في المنظمة . ومهما يوجه من إنتقادات لهذه الطريقة فإن لها فوائد متعددة لا يمكن تجاهلها . فتنفيذ برنامج لتبسيط الأعمال في المنظمة يشجع الرؤساء والموظفين على تقديم المقترحات بخصوص تحسين الأوضاع . وهم بدون شك يلمسون التعقيدات في الإجراءات ، إما بملاحظاتهم الشخصية ، أو باستماع إلى ملاحظات وشكوى المستفيدين ، ويساهمون بذلك في تحسين الأعمال يضاف إلى ذلك فوائد أخرى تتحصل من تنفيذ برنامج لتبسيط الأعمال ، وهي إشعار الموظفين بقيمتهم وأهميتهم بالنسبة للمنظمة ، وهذا كفيل برفع روحهم المعنوية وبتقوية العلاقات الإنسانية في المنظمة .

برنامج تبسيط الإجراءات

قبل الشروع في تنفيذ برنامج لتبسيط الإجراءات في منظمة ما ، فلا بد أولاً من الحصول على موافقة الإدارة العليا فيها ، فتبني الإدارة العليا للبرنامج ، وتقبلها له ، يمهد الطريق أمام التقبل السريع والتعاون من قبل المستويات التنفيذية الدنيا في المنظمة . ومن الأمور التي تساعد على إقناع الإدارة العليا بأهمية تنفيذ برنامج تبسيط الإجراءات ، إبراز المشاكل التي تواجه الإجراءات في المنظمة ، كالتأخير في إنجاز المعاملات، وكثرة الأخطاء في الأعمال ، وزيادة التذمر عند جمهور المنتفعين من تعقيد الإجراءات . وبتسليط مزيد من الضوء على المشاكل التي تواجه المنظمة ، يستطيع صاحب فكرة تبسيط الإجراءات (كالخبير من خارج المنظمة أو المحلل الإداري في المنظمة) أن يقنع الإدارة العليا بأهمية تنفيذ برنامج لتبسيط الإجراءات فيها ، هذا إذا كانت الفكرة المقترحة بواسطة خبراء التنظيم والإدارة من خارج المنظمة ، أو بواسطة وحدة التنظيم والإدارة في المنظمة ، وفي بعض الأحيان تكون فكرة تنفيذ برنامج لتبسيط الإجراءات نابعة من الإدارة العليا في المنظمة ، نتيجة شعورها ، وإحساسها بتعقيد الإجراءات في المنظمة وبضرورة تبسيطها . وفي كلتا الحالتين ، فلا بد للإدارة العليا من أن تقرر الوسيلة التي ستنفذ فيها برنامج تبسيط الإجراءات . وقد ذكرت سابقاً وسائل تبسيط الإجراءات المعروفة وهي :

1. الإستعانة بخبراء في التنظيم والإدارة من خارج المنظمة .
2. إنشاء وحدة للتنظيم والإدارة في المنظمة .
3. الإستفادة من المديرين والمشرفين لتطوير الإجراءات في المنظمة .

وإذا قررت الإدارة العليا تنفيذ برنامج تبسيط الإجراءات بواسطة خبراء من خارج المنظمة فإنها في هذه الحالة تتعاقد مع الخبراء على ذلك ، وتحدد لهم الأعمال والدراسات التي سيقومون بها . وفي الولايات المتحدة توجد مكاتب استشارية خاصة في مجال التنظيم والإدارة ، وتتعاقد معها الشركات الخاصة ، والإدارات الحكومية ، للقيام بأجراء دراسات لها في مجال التنظيم والإدارة .

أما إذا وجدت الإدارة العليا أن من الأفضل الاستعانة بالكفاءات الموجودة في المنظمة للقيام بدراسة الإجراءات ، ففي هذه الحالة توكل مهمة القيام بالدراسة. إما

لوحدة التنظيم والإدارة ، أو بعض الموظفين الذين تتوفر فيهم الكفاءة والمقدرة، والصفات الشخصية ليكونوا محللين إداريين ناجحين . وإذا لم تتوفر عندهم المعلومات الفنية في مجال تبسيط الإجراءات ، فإنهم يدربون على ذلك أولاً، وبعدها يبدأون في إجراء الدراسات التحليلية اللازمة لتبسيط الإجراءات .

مراحل تبسيط الإجراءات

تمر عملية تبسيط الإجراءات في ست مراحل كالتالي[1] :

1. إختيار الإجراءات المراد دراستها .
2. جمع المعلومات عن الإجراءات .
3. تحليل وتقييم المعلومات .
4. وضع المقترحات والتوصيات (لأجل تحسين الإجراءات) .
5. التنفيذ .
6. المتابعة .

وسنناقش هذه المراحل بإيجاز في ما يلي :

1. اختيار الإجراءات المراد دراستها :

يعتمد تحديد عدد ونوع الإجراءات التي ستدرس على حجم برنامج تبسيط الإجراءات الذي سينفذ في المنظمة ، فإذا كان البرنامج شاملاً تُجرى عملية حصر لجميع الإجراءات الموجودة في المنظمة ثم يصار إلى دراستها وتحليلها . وإذا كان البرنامج محدداً في تبسيط بعض الإجراءات فيتم اختيارها على ضوء توجيهات الإدارة العليا وفي كثير من الأحيان فإن الإجراءات المعقدة والتي تكثر الشكوى والتذمر منها، فإنها هي التي يتم اختيارها لأجل الدراسة والتحليل . ويعتبر تحديد الإجراءات التي ستشملها الدراسة، من الأمور الهامة لنجاحها فهي تساعد على حشد كافة الجهود والطاقات ، وعلى توجيهها لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة .

---

(1) George Terry, Office Management and control , (Fourth edition), Home Wood, Illinoise: Richard Irwin, Inc., 1962, p.444.

2. جمع المعلومات عن الإجراءات :

تعتبر عملية جمع المعلومات من أهم المراحل التي تمر فيها الدراسة . وهي تستنفد القسم الأكبر من الوقت المحدد للدراسة وعليها تعتمد المقترحات والتوصيات التي تقدم إلى الجهات المختصة بعد انتهاء عملية إجراء الدراسة .

وتجمع المعلومات في هذه المرحلة عن الإجراءات المحدد دراستها بشكل تفصيلي. ويمكن الحصول على المعلومات بخصوص الوضع الحالي للإجراءات من مصادر متعددة ، مثل لوائح وصف الوظائف التي تبين واجبات ومسؤوليات الوظائف . ومن الخرائط الموجودة لدى المنظمة كخرائط الإجراءات (سير العمل) ، والخرائط التنظيمية ، وخرائط توزيع العمل في المنظمة ، وخرائط تصميم وترتيب المكتب ، وبواسطة الاطلاع على النماذج المستعملة في المنظمة ، والتقارير المكتوبة على الإجراءات فيها . ويستطيع المحلل الإداري أن يحصل على معلومات أخرى إضافية من الموظفين الذين يقومون بتنفيذ الإجراءات ومن رؤسائهم ، إما بواسطة المقابلة الشخصية ، أو الملاحظة ، أو الاستبيان أو بغيرها من وسائل جمع المعلومات .

ويقوم المحلل الإداري برسم الخرائط اللازمة لدراسته التي تبين الوضع الحالي للإجراءات ، ومن الخرائط الهامة واللازمة للدراسة ، خريطة سير العمل (Flow Process chart) فهي تبين جميع الخطوات التي تمر فيها المعاملة وتساعد في الكشف عن الخطوات الهامة التي تمر فيها الإجراءات ، ومخطط حركة المعاملة(Movement diagram) فهو يبين حركة المعاملة بين مكاتب الموظفين في المنظمة ، وحركة الموظفين أنفسهم في سبيل إنجاز المعاملة ، والهدف منه هو تحسين ترتيب المكاتب بحيث تسير المعاملة بشكل متسلسل ، وبدون عمليات اللف والدوران بين المكاتب .

وخارطة توزيع العمل (Work Distribution chart) فهي تبين الأعمال التي يقوم بها الموظفون في القسم أو الإدارة، وعدد الساعات التي يقضونها في القيام بالأعمال في الأسبوع وكيفية توزيع عبء العمل عليهم . وخارطة سير الإجراءات (Procedures Flow Chart) وهي تبين عدد الصور من النماذج المستعملة في المعاملة ، والأشخاص الذين يقومون بتعبئتها وأماكن إستعمالها ، وتهدف إلى تحليل عملية توزيع الصور من النماذج المستعملة في المنظمة عندما يحتفظ بصورة متعددة من النماذج .

إن دراسة الخرائط المشار إليها سابقاً ، تساعد كثيراً في عملية تبسيط الإجراءات، فبواسطتها يمكن تحليل الإجراءات واكتشاف نقاط الضعف ، فيها واقتراح إجراءات مبسطة للعمل .

3. تحليل وتقييم المعلومات :

بعد أن يتأكد المحلل من أن المعلومات اللازمة والمطلوبة عن إجراءات المنظمة قد أصبحت متوفرة لديه يقوم بعد ذلك بدراسة هذه المعلومات دراسة تحليلية ، ويستفسر المحلل في هذه المرحلة عن كل خطوة من الخطوات التي تمر فيها الإجراءات، ويستعين بقوائم الأسئلة التي وضعها المفكرون (خبراء التنظيم والادارة) في هذا المجال ومنها الأسئلة التالية [1]:

(أ) ما هو العمل الذي يؤدى وما هي الخطوات المتبعة في أدائه ؟

(ب) أين تؤدي هذه الخطوة وأين يجب أن تؤدي ؟

(ج) متى تؤدى هذه الخطوة ومتى يجب أن تؤدى ؟

(د) من الذي يقوم بأداء هذه الخطوة ومن الذي يجب أن يؤديها ؟

(ه) كيف يؤدى هذا العمل (الخطوات) وهل يمكن القيام به بطريقة أفضل ؟

إن الإجابة على الأسئلة السالفة الذكر تلقي مزيداً من الضوء على الإجراءات فهي تبين الخطوات والأجزاء الهامة من الإجراءات ، كما أنها تبين الخطوات والأعمال غير الضرورية ، والمشاكل والأخطاء المرتكبة في تنفيذ تلك الإجراءات ، وهي بهذا تسهل عملية تحسين الإجراءات واقتراح إجراءات أفضل ، وأقل وتعقيداً من الإجراءات السابقة .

4. وضع المقترحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات :

تتم عملية تحسين وتبسيط الإجراءات وذلك بواسطة القيام بما يلي :

(أ) حذف الخطوات غير الضرورية من خطوات الإجراءات .

(ب) ضم بعض الخطوات إلى بعضها أو دمجها كأن تدمج خطوتان أو أكثر في خطوة واحدة .

(1) George Terry, Op. Cit., p.446.

(ج) إعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها ويتم ذلك بتقديم أو تأخير بعض الخطوات.

(د) تبسيط خطوات الإجراءات وذلك باقتراح خطوات أسهل لإجراءات العمل .

وهناك أمور أخرى تساعد على تحسين وتبسيط الإجراءات والإسراع في إنجاز المعاملات للمحلل أن يقترحها وهي كالتالي :

(أ) إقتراح استعمال بعض الأجهزة والمعدات المكتبية الحديثة .

(ب) إقتراح إعادة ترتيب المكاتب ، بحيث يسهل سير العمل فيها ، ويكون بشكل تسلسلي (مثلاً) .

(ج) إقتراح إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين لمنع تكدسها على مكاتب بعضهم دون البعض الآخر .

(د) إقتراح تصميم نماذج جديدة للإجراءات .

(ه) إقتراح تنظيم الملفات ومصادر المعلومات اللازمة للإجراءات .

بعد أن يتم المحلل عملية تحليل الإجراءات ، ويتوصل إلى الحلول المناسبة لتبسيطها وتحسينها ، فإنه يضع تلك الحلول في تقرير يتضمن التحسينات والتعديلات على الإجراءات التي يراها المحلل ، ويصوغ المحلل آراءه على شكل مقترحات ، وتوصيات ، يقدمها فيما بعد في التقرير الذي يرفعه إل الجهات المسؤولة عن الدراسة في المنظمة .

ويستحسن أن يعرض ويناقش المحلل مقترحاته وتوصياته بخصوص تبسيط الإجراءات مع الأقسام والإدارات التي شملتها الدراسة ومع الرؤساء والمسؤولين في المنظمة قبل وضعها في صورتها النهائية في تقريره ، وذلك لأجل الاستماع إلى آرائهم بخصوص مقترحاته . فتستطيع هذه الجهات أن تكشف له عن نقاط الضعف في الإجراءات المقترحة ، وبهذا فإنها تعطي المحلل الفرصة ليدخل بعض التعديلات المناسبة عليها . كما أن على المحلل أن يحاول كسب ثقة الموظفين والرؤساء وأن يستميلهم إلى جانبه ، وأن يشعرهم بأنهم قد ساهموا في وضع المقترحات والتوصيات، وأنها تعبر عن آرائهم ورغباتهم ومن شأن ذلك أن يزيد من اهتمامهم ، ومن تحمسهم لتطبيقها في المستقبل ، ويستحسن أن يكون التقرير مختصراً ، وواضحاً ، ومرتباً ، ويسهل على المسؤولين والموظفين فهم ما يحتويه من توصيات ومقترحات .

5. **التنفيذ :**

قبل البدء بتنفيذ الإجراءات الجديدة المبسطة فلا بد من الحصول على موافقة المسؤولين في الإدارة على ذلك ويمكن تسهيل عملية الحصول على الموافقة بواسطة تقديم دراسة مقارنة للإدارة تبين الفرق بين الإجراءات القديمة ، والإجراءات الجديدة المقترحة، وتوضح الوفورات المتوقعة ، من تطبيق الإجراءات الجديدة لا سيما فيما يتعلق بالوفر في الوقت (نتيجة لسرعة إنجاز المعاملات) وبالوفر في جهود الموظفين ، والوفر في النواحي المادية والمالية بالنسبة للمنظمة . بعد الحصول على الموافقة بالتنفيذ ، تبدأ عملية التنفيذ الفعلي ، وتطبيق الإجراءات الجديدة ، فيدرب الموظفون على الطريقة الجديدة ، وتصمم النماذج اللازمة لها . وترتب المكاتب حسب تسلسل الإجراءات . وعند ظهور المشاكل أو المعوقات ، أمام الإجراءات الجديدة ، فإن على المحلل أن يقوم بحلها فوراً ويفضل أن تطبق الإجراءات الجديدة أولاً بشكل تجريبي ، وعلى نطاق ضيق في المنظمة ، وذلك للتأكد من صلاحيتها ، ولاكتشاف نقاط الضعف بها ، وبعد نجاح التجربة تعمم في جميع أقسام وإدارات المنظمة ، وتطبق بشكل شامل فيها.

6. **المتابعة :**

لا تنتهي مهمة المحلل الإداري بمجرد البدء في تطبيق الإجراءات الجديدة ولكن عليه أن يقوم من حين إلى آخر (كل ثلاثة شهور مثلاً) يتفقد وتفحص الإجراءات الجديدة التي اقترحها للتأكد من إتباع الموظفين للإجراءات الجديدة . وإن عدم متابعة تنفيذ الإجراءات من قبل . المحلل الإداري ، قد يؤدي إلى رجوع الموظفين للإجراءات القديمة . ولذا فإن من المهم جداً أن يكون المحلل على إتصال دائم بالمنظمة ليعرف ما يحدث تماماً بالنسبة للإجراءات الجديدة ، وليقدم الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها أثناء عملية التنفيذ .

مبادئ الإجراءات

للإجراءات مبادئ وقواعد محددة يتوجب مراعاتها عند تصميم أو إعادة تصميم الإجراءات ، ومن تلك المبادئ ما يلي[1] :

(1) Harry Wylie, Op. Cit., p13.16-13.17.

1. يجب أن يكون لكل خطوة من خطوات الإجراءات هدف محدد : هناك بعض الخطوات الي تمر فيها المعاملة والتي تعتبر أحياناً غير ضرورية ، وليس هناك مبرر لوجودها ومن تلك الخطوات – على سبيل المثال – أعمال قيد المعاملات عندما تنتقل من قسم إلى آخر في داخل المنظمة كما هو متبع في بعض الإدارات الحكومية . ولذا يجب التأكد من ضرورة وأهمية قيد تلك المعاملات ، ومن أهداف ومبررات قيدها . كما يجب أيضاً دراسة أعمال التدقيق على المعاملات، فمن الملاحظ أنها كثيرة في الإدارات الحكومية وليست هناك مبررات مقنعة لوجودها بتلك الكثرة في هذه الإدارات[1] .
2. يجب أن تساهم كل خطوة من خطوات الإجراءات في الإسراع في إنجاز العمل : تضاف أحياناً بعض الخطوات على إجراءات المعاملة ، ولا تساهم تلك الخطوات في الإسراع في إنجاز العمل ولكنها تؤخر إنجازه . ومن الأمثلة على ذلك إرسال المعاملات إلى بعض الموظفين والرؤساء لأجل تدقيقها ، وتضاف هذه الخطوة (التدقيق) إلى إجراءات المعاملة إرضاء لهؤلاء الموظفين ، الذين يعتقدون بأنه من الممكن أن تحدث بعض الأخطاء على المعاملة ، إذا لم تمر عليهم للتأكد من صحة إجراءاتها.
3. يجب أن ترتب خطوات الإجراءات ولا سيما خطوات تسجيل وأخذ المعلومات بحيث لا تؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات : فخطوات أخذ المعلومات للأغراض الإحصائية أو لكتابة التقارير ، أو لإجراء الدراسات التحليلية في المستقبل ، يجب أن تكون في نهاية الإجراءات ، كي لا تعيق وتؤخر إنجاز العمل .
4. يجب أن يقدر الوقت اللازم لإنجاز كل خطوة من خطوات الإجراءات كما يجب أن يكون الوقت اللازم لإنجاز كل خطوة مساو للوقت اللازم لإنجاز الخطوات الأخرى : إن الغرض من هذه القاعدة هو القضاء على عنق الزجاجة في الإجراءات كتأخير المعاملات عند خطوة من خطوات الإجراءات ، وتحدث حالة عنق الزجاجة (التأخير) عندما تحتاج بعض الخطوات إلى وقت أكبر من الخطوات الأخرى ، كأن يحتاج تنفيذ كل خطوة من خطوات الإجراءات مدة عشر دقائق ،

(1) Leffing –Well and Robinson, Op. Cit., pp.98-100.

أما هذه الخطوة (الخطوة س) فتحتاج إلى عشرين دقيقة مثلاً . ولذا فإن المعاملات تسير بسرعة عند مرورها بالخطوات الأخرى ، وتبطيء وتتكدس عند هذا الموظف . وأما العلاج الممكن لمثل هذه الحالة فهو في تبسيط هذه الخطوة وتقسيمها إلى خطوتين بحيث يقوم بها موظفان . والفائدة التي تتحقق من تقسيم الإجراءات إلى خطوات متساوية من ناحية المدة الزمنية ، هي الإسراع في إنجاز الأعمال ، ومنع تراكمها عند مرورها ببعض الخطوات .

5. يجب منع الإزدواجية في العمل : يحدث في إجراءات بعض المعاملات أن يسجل إسم صاحب المعاملة عدة مرات على النماذج المطلوبة تعبئتها ، وفي سجلات المنظمة وفي سجلات أخرى ، وهذا نوع من الازدواجية الذي يجب القضاء عليه .

6. يجب التخفيف من الأعمال الكتابية قدر الإمكان : قد لا يكون هناك نماذج مصممة لإجراءات بعض المعاملات ، وقد تكون هناك نماذج مصممة على أسس غير سليمة وفي كلتا الحالتين يقوم الموظف بالكثير من الأعمال الكتابية المتكررة التي يمكن الاستغناء عنها بتصميم نماذج تطبع عليها المعلومات الثابتة وتترك فيها فراغات لتعبئة المعلومات المتغيرة اللازمة لإنجاز المعاملة .

7. يجب التقليل من الحالات المستثناة من الإجراءات العامة للمنظمة كما يجب أن تصمم إجراءات محددة لمعالجة تلك الحالات : إن وجود حالات مستثناة من الإجراءات المتبعة في المنظمة يحير الموظف في كيفية معالجتها ، ويستنفد الكثير من وقت المدير الإداري للتوجيه في مثل تلك الحالات . ولذا فإنه يتوجب أن توضع إجراءات محددة لمعالجة الإستثناءات ، بحيث تجمع الحالات المستثناه عند مرورها على الموظف ، ثم توجه لتسير في خطوات الإجراءات المحددة لسيرها .

8. يجب التقليل من أعمال المراجعة والتدقيق غير الضرورية : إن الهدف الرئيسي من أعمال المراجعة والتدقيق بالنسبة للمعاملات هو منع وقوع الأخطاء ، ولتحقيق هذا الهدف ، فإنه تضاف عدة خطوات إلى الخطوات الأساسية لإجراءات المعاملة لأجل القيام بأعمال التدقيق ، وتصبح في بعض الحالات أعمال التدقيق عبئاً على المنظمة تؤخر سير العمل فيها ، وتكلفها كثيراً من الناحية المادية (رواتب موظفين وغيرها من النفقات) أكثر بكثير من تكلفة الأخطاء التي يؤمل تجنبها بزيادة أعمال

التدقيق وبالرغم من كثرة أعمال التدقيق فإن من الملاحظ أنه تحدث أحياناً بعض الأخطاء ولذا فإنه يفضل أن تقلل أعمال المراجعة والتدقيق غير الضرورية ، وأن توضع خطواتها (التدقيق) في المراحل الأخيرة من الإجراءات ، بحيث تحقق الأهداف المرجوة بأقل جهد وتكلفة .

إرشادات عامة بخصوص الإجراءات

هناك بعض الإرشادات الهامة الواجب اتباعها عند تصميم أو إعادة تصميم الإجراءات في المنظمة ومنها ما يلي[1] :

1. إحذف جميع الخطوات الزائدة وغير الضرورية من الإجراءات .
2. حدد الترتيب المناسب لخطوات الإجراءات وحاول تطبيق أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد) في الإجراءات بحيث يتم تنفيذ خطوتين أو أكثر على نفس المعاملة في نفس الوقت ، وذلك اختصاراً للمدة الزمنية التي تحتاج إليها المعاملة .
3. حاول أن تنظم وتتحكم في كمية العمل التي ترد إلى المنظمة بحيث لا تكون هناك تقلبات كثيرة في كمية العمل . كما يجب أن تخطط لمواجهة التغيرات التي تطرأ على كمية العمل .
4. حدد وبطريقة علمية أفضل الأجهزة والأدوات المكتبية المساعدة واللازمة للقيام بالعمل بسرعة .
5. حدد أفضل الطرق للقيام بالعمل ودرب الموظفين وعودهم على اتخاذ القرارات بسرعة عندما تواجههم حالات استثنائية عن الأعمال العادية .
6. درب الموظفين على القيام بأعمالهم بسرعة .
7. نمّ في الموظف عادة الدقة في القيام بالأعمال ويجب أن يكون شعار المنظمة السرعة والدقة في القيام بالأعمال .

أساليب سير العمل في المكاتب

تقسم أساليب سير العمل في المكاتب إلى ثلاثة أنواع وهي : المتوازية ، والمتسلسلة، والتي تسير في وقت واحد (آن واحد) . ولكل أسلوب منها ميزاته وعيوبه . ويستعمل

(1) Leffingwell and robinson, Op. Cit ., pp. 100-101.

في المكاتب عادة أسلوب واحد منها أو أكثر ويعتمد إختيار أسلوب سير العمل في المنظمة على طبيعة العمل الذي سينجز ، وعلى السرعة المطلوبة لإنجازه ، وسأتكلم بإيجاز عن هذه الأساليب .

1. الأسلوب المتوازي لسير العمل Paternal Work Flow[1]

في هذا النوع من أساليب سير العمل يقوم موظف واحد باستلام العمل المطلوب إنجازه ، وبإجراء كل ما يلزم عليه من العمليات التي تحددها إجراءات المعاملة لهذا النوع من الأعمال في المنظمة ، ولا يشترك مع الموظف (الكاتب مثلاً) موظفون آخرون في إنجاز المعاملة التي تسلم له ، ولكنه يقوم لوحده بكافة العمليات والخطوات المحددة لتلك المعاملة . وفي حالة وجود كميات كبيرة من الأعمال ، فإن العمل يقسم بين موظفين أو أكثر ، حسب كميته . ويوكل لكل موظف أمر القيام بجميع الخطوات المطلوب القيام بها لإنجاز المعاملة . وحيث أن الأعمال التي يقوم بها الموظفون متشابهة ، فإن مكاتبهم ترتب بجانب بعضها بحيث يسير العمل في خطوط متوازية وبغض النظر عن الخط (خط سير العمل) الذي تسير فيه المعاملة أو الموظف الذي تمر عليه ، فإنه تتخذ بشأنها في كل مرة نفس الإجراءات التي كانت ستتخذ عليها لو أنها مرت في خط آخر .

ومن ميزات هذا الأسلوب لسير العمل : شعور الموظف بأهمية وجوده في المنظمة، فهو يقوم بإنجاز المعاملة من البداية إلى النهاية ، وهذا يعطيه شعوراً نفسياً بالرضى ، والارتياح ، ويزيد من اهتمامه بالعمل . وهناك ميزة أخرى وهي أن اتباع هذا الأسلوب يقلل من أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين ، عندما تنتقل المعاملة من مكتب إلى آخر بواسطة المراسلين ولا سيما عند اتباع الأسلوب المتسلسل لسير العمل .

ومن الانتقادات التي توجه إلى هذا الأسلوب لسير العمل هي أن اتباعه يؤدي إلى تعطيل عنصر التخصص في القيام بالأعمال ، وحرمان المنظمة من الفوائد الناتجة عن التخصص، فهناك بعض خطوات العمل ، تحتاج أحياناً إلى موظفين متخصصين فيها ، وحيث إن الموظف نفسه في الأسلوب المتوازي لسير العمل يقوم بجميع الخطوات اللازمة لإنجاز العمل ، فلا مجال هنا للتخصص الدقيق . وهناك انتقاد آخر لهذا الأسلوب ، وهو

(1) Victor Lazzaro, Systems and Procedures, Englewood cliffs: Prentic-Hall, Inc, 1965, p.53.

ضعف الرقابة على أعمال الموظفين ، فإن عدم اشتراك أكثر من موظف في إنجاز المعاملة يقلل من الرقابة على الموظف الذي يقوم بالعمل. ويستخدم الأسلوب المتوازي لسير العمل ، للقيام بالمعاملات البسيطة التي لا تتضمن إجراءاتها خطوات كثيرة . وهو مستخدم على نطاق واسع في الإدارات الحكومية . ومن الأمثلة على الأسلوب المتوازي لسير العمل ، معاملة الحصول على شهادة ميلاد ، ومعاملة الحصول على رخصة استيراد بضاعة من الخارج وغيرها من المعاملات ، وذلك عندما يوكل إلى موظف واحد أمر القيام بكل ما يلزم للمعاملة من إجراءات . سنأخذ معاملة الحصول على رخصة استيراد بضاعة من الخارج ، على سبيل المثال ، وسنحاول أن نبين كيف أنه يمكن استخدام الأساليب الثلاثة المتبعة لسير العمل على هذا النوع من المعاملات . وذلك بإجراء بعض التغييرات تتلائم المعاملة مع أسلوب سير العمل . فعندما يريد تاجر ما أن يستورد بضاعة من ببلد أجنبي فإنه يقدم طلباً بذلك إلى وزارة التجارة والصناعة ، أو الجهة المشرفة على ستيراد البضائع في ذلك البلد . ويستلم الطلب موظف مختص في قسم الاستيراد ، ولنفرض أن مسمى وظيفته مأمور رخص . ويقوم الموظف بإنجاز جميع الخطوات اللازمة للحصول على الرخصة المطلوبة ، وإذا كان عدد الطلبات الذي يرد يومياً إلى قسم الاستيراد كبيراً جداً ، فيمكن تخصيص أكثر من موظف (ثلاثة أو أربعة موظفين أو أكثر) للقيام باستلام طلبات الرخص ، وبإجراء كل ما يلزم عليها من أعمال ، ويرتب هؤلاء الموظفون بحيث يوضع مكتب كل موظف بجانب مكتب الموظف الآخر ، لأنهم يقومون بنفس العمل ويستعملون نفس الطريقة لإنجاز الأعمال ، وتسير المعاملات في خطوط متوازية (كما هو مبين في الشكل رقم 10-1) .

ويلاحظ من الشكل رقم (10-1) أن مأموري الرخص (أ) ، (ب) ، (ج) ، (د) ، (هـ) يستلمون طلبات الرخص ويتخذون عليها جميع الإجراءات اللازمة للحصول على الرخصة المطلوبة وهي خمسة (كما هي مبينة في النموذج المذكور أعلاه) .

2. الأسلوب المتسلسل لسير العمل Serial work Flow[1]

تسير المعاملات حسب هذا الأسلوب في خط متسلسل بحيث تبدأ المعاملة بالخطوة الأولى ، فالثانية ، فالثالثة ، إلى أن تنتهي في الخطوة الأخيرة ، من خطوط إجراء المعاملة .

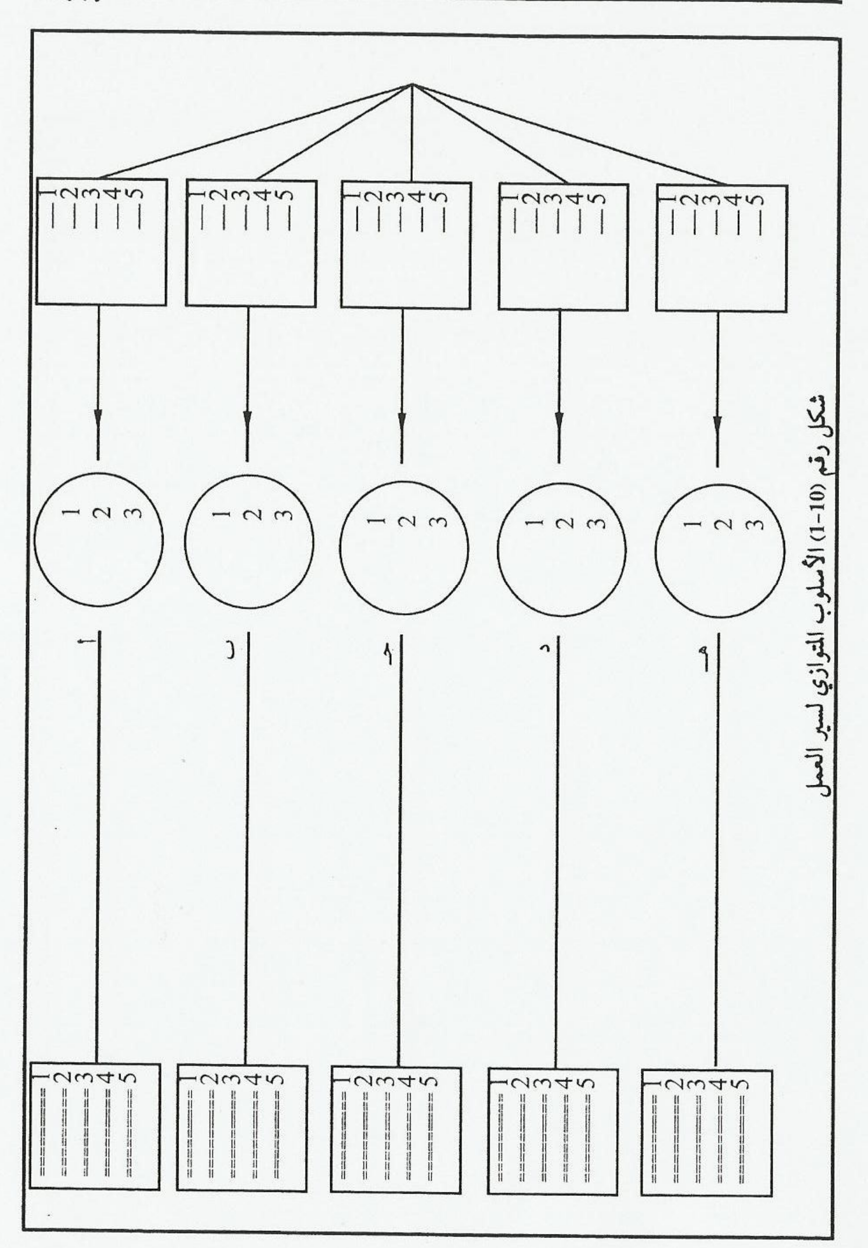
(1) Victor Lazzaro, op. Cit., p. 53.

ويشترك في القيام بإنجاز العمل عدد من الموظفين يختص كل منهم بالقيام بنوع من الأعمال . ولهذا فإننا نلاحظ أن هناك مجالاً للتخصص عند إتباع هذا الأسلوب . ويعتبر ذلك (التخصص) من مزايا الأسلوب المتسلسل لسير العمل . ومن الانتقادات التي توجه إلى هذا هي وجود إمكانية لتأخير سير المعاملات فيه ، وهذا ناتج عن كون المعاملة تمر على عدد كبير من الموظفين ، وهناك إحتمال إنتظار المعاملة مدة من الوقت على مكتب كل موظف قبل أن تنتقل إلى مكتب الموظف الذي يليه ، ويستخدم الأسلوب المتسلسل لسير العمل على نطاق واسع في الإدارات الحكومية فكل معاملة لابد وأن تمر على عدد من الموظفين لإتخاذ الإجراءات اللازمة لها . ومن الأمثلة على ذلك ، معاملة الحصول على جواز سفر ، ومعاملة الحصول على رخصة قيادة سيارة ، ومعاملة الحصول على رخصة استيراد وغيرها من المعاملات .

ولتوضيح الأسلوب المتسلسل لسير العمل فإنني سآخذ معاملة الحصول على رخصة استيراد بضاعة على سبيل المثال (نفس المثال المذكور في الأسلوب المتوازي لسير العمل). فعندما استخدمنا الأسلوب المتوازي لسير العمل بينا أن موظفاً واحداً يستلم المعاملة ويقوم بجمع الإجراءات اللازمة بخصوصها . أما إذا أخذنا نفس المعاملة (معاملة الحصول على رخصة استيراد بضاعة من الخارج) وطبقنا عليها الأسلوب المتسلسل لسير العمل . فإنه لابد من تقسيم خطوات المعاملة على عذد من الموظفين ، بحيث يقوم كل موظف بتنفيذ خطوة واحدة من الخطوات اللازمة لانجاز المعاملة . ولنفرض أن إجراءات الحصول على رخصة إستيراد تتكون من الخطوات التالية :

يقوم الموظف (أ) باستلام الطلبات وختمها وتسجيلها في سجل الوارد .

1. ينظر الموظف (ب) في الطلب من ناحية الكمية المطلوبة ونظام الكوتا (الحصص أو الكمية المحددة) المعمول بها في البلد .
2. ينظر الموظف (ج) في الطلب من الناحية السياسية (قائمة الشركات المحظور التعامل معها لأسباب سياسية وغيرها) .
3. يعد الموظف (د) التوصية بخصوص الموافقة أو رفض الطلب .
4. يقرر الموظف (هـ) إعطاء الرخصة أو الرفض ، وتعطى بعد ذلك الرخصة أو أمر الرفض .



شكل رقم (10-1) الأسلوب المتوازي لسير العمل

ويلاحظ من الشكل رقم (10-2) أنه عندما تمر المعاملة على كل موظف فإنه يقوم بإنجاز الجزء المحدد له . ففي الشكل المبين تالياً نرى أن الموظف (أ) يقوم بإنجاز الخطوة الأولى من المعاملة والموظف (ب) ينجز الخطوة الثانية ... وهكذا إلى أن تصل المعاملة إلى الموظف (هـ) الذي يقوم إما بإعطاء الرخصة أو أمر الرفض ، وبهذا تكون المعاملة قد استكملت جميع إجراءاتها .

الطلب	أ	ب	جـ	د	هـ
1	=======1	========1	========1	========1	========1
2	2	========2	========2	========2	========2
3	3	3	========3	========3	========3
4	4	4	4	========4	========4
5	5	5	5	5	========5

شكل رقم (10-2) الأسلوب المتسلسل لسير العمل

3. أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد)

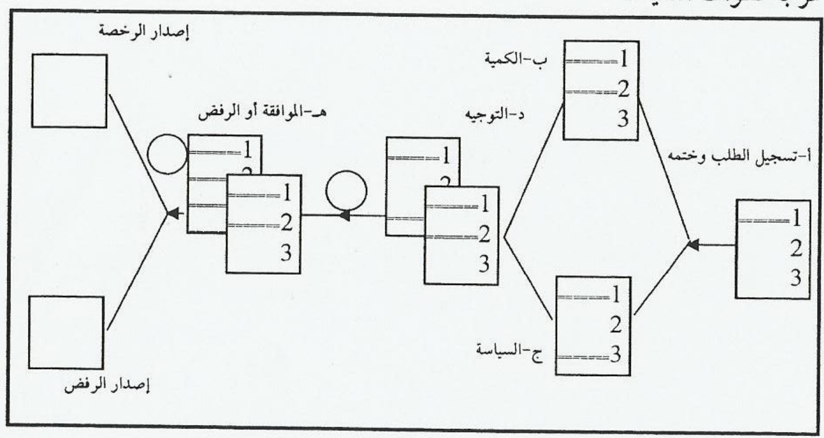
Simultaneous Handling Plan or Unit Assembly

وحسب هذا الأسلوب[1] فإنه يكون بإمكان موظفين أو أكثر ، أن يقوما بإنجاز خطوتين أو أكثر على نفس المعاملة في نفس الوقت أي أنه يمكن أن تتم خطوتان أو أكثر على نفس المعاملة في نفس اللحظة . ولإنجاز المعاملات بهذا الأسلوب فإنه يشترط أن يقدم الطلب على نسختين أو أكثر وذلك لتوزيعها على الموظفين المختصين ليقوم كل واحد منهم بإنجاز القسم المخصص له في نفس الوقت الذي يكون فيه الموظف الآخر يقوم بإنجاز ما هو مطلوب منه ويشترط أيضاً أن تكون المدة الزمنية اللازمة لإنجاز الخطوتين اللتين ستتمان في وقت واحد ، متساوية أو متقاربة وإذا حصل أي تأخير عند أحد الموظفين فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى تأخير المعاملة كلها ، والمدة الزمنية لإنجاز العمل بهذا الأسلوب تكون أقصر عند اتباعه من المدة الزمنية لإنجاز العمل حسب الأسلوب المتسلسل لسير العمل . ومن الميزات التي تذكر لهذا الأسلوب، السرعة في إنجاز المعاملات مع الاحتفاظ في نفس الوقت بعنصر التخصص بين الموظفين في القيام بالأعمال . ومن الملاحظ أن هذا الأسلوب لا يستعمل إلاّ على نطاق ضيق في الإدارات الحكومية حيث

(1) Victor Lazzaro, Op. Cit., p.54.

يغلب على إجراءاتها الأسلوب المتسلسل لسير الأعمال إلاّ أنه يمكن تحويل بعض المعاملات التي يتبع فيها الأسلوب المتسلسل لتسير حسب أسلوب الوقت الواحد . ولتوضيح أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد) لسير العمل ، فإننا سنأخذ (على سبيل المثال) معاملة الحصول على رخصة استيراد بضاعة من الخارج . أما بخصوص إجراءات الحصول على رخصة استيراد بضاعة ، فقد ذكرت بالتفصيل عند بحثنا الأسلوب المتسلسل لسير العمل . التغيير الذي أدخلناه على الإجراءات لتتناسب مع أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد) هو أننا بعد الخطوة الأولى (وهي فتح ، وختم ، وتسجيل الطلب) فصلنا نسختي (صورتي) المعاملة عن بعضهما وأعطينا الموظف (ب) نسخة لينظر في الطلب من ناحية الكمية المطلوبة ونظام الكوتا المعمول به ، وأعطينا الموظف (ج) النسخة الثانية لينظر في الطلب من الناحية السياسية وبذا نكون قد شغلنا الموظفين (ب) و(ج) على نفس المعاملة في نفس الوقت ، ونتيجة لذلك نكون قد حققنا إنجاز خطوتين من خطوات المعاملة (النظر في الطلب) من ناحية الكمية ، ومن (الناحية السياسية) في نفس الوقت ، كما هو موضح في الشكل رقم (10-3) .

وإذا تتبعنا سير المعاملة كما هو مبين في الشكل رقم (10-3) فإننا نجد أن المعاملة تمر بالخطوات التالية :



شكل رقم (10-3) أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد) لسير العمل

1. يقوم الموظف (أ) باستلام طلبات الرخص من نسختين ، ثم يقوم بختمها وتسجيلها في سجل الوارد ، ويفصل النسختين عن بعضهما ، ويرسل نسخة إلى الموظف (ب) ، ونسخة أخرى إلى الموظف (ج) .
2. يقوم الموظف (ب) بالنظر في الطلب من ناحية الكمية المطلوبة ونظام الكوتا المعمول به ويؤشر بذلك على النسخة المرسلة غليه .
3. يقوم الموظف (ج) بالنظر في الطلب من الناحية السياسية . (يلاحظ هنا أن الخطوتين (2) و(3) قد تم إنجازها في نفس الوقت) .
4. تتجمع النسختان (النسخة المرسلة إلى الموظف (ب) والنسخة المرسلة إلى الموظف (ج) عند الموظف (د) وعلى ضوء الآراء الموضحة من قبل الموظفين (ب) و(ج) يقوم الموظف (د) بتحضير التوصية إما بالموافقة أو برفض الطلب).
5. ترسل النسخ مع التوصية إلى الموظف (هـ) الذي يتخذ القرار إما بالموافقة أو الرفض .
6. ترسل فيما بعد لإصدار الرخصة أو أمر الرفض .

التحكم في التغيرات في كمية العمل في المكاتب

Controlling Office Work Fluctuation

يلاحظ أن كمية العمل التي ترد إلى المكاتب غير منتظمة في ورودها . فترد إلى المكاتب في بعض الأوقات (المواسم) كميات كبيرة من العمل بينما تقل كمية العمل كثيراً عن معدلها في الأوقات الأخرى . ولذا فإن نتيجة التغيرات غير المنظمة في كمية العمل أن يرهق الموظفون ويزداد الضغط عليهم عند حصول الزيادة في كمية العمل . بينما لا يجد الموظفون ما يكفي من الأعمال للقيام به في أوقات الدوام الرسمي عندما تقل كمية العمل .

والتغيرات في كمية العمل يمكن تقسيمها إلى قسمين :

1. **تغيرات منتظمة** : يمكن معرفتها مسبقاً قبل حلولها ، كالزيادة في كمية العمل عند نهاية الشهر ، وفي نهاية السنة المالية ، وفي الأعياد (وفي موسم الحج في المملكة العربية السعودية) وحيث إنه يمكن معرفة وقت الزيادة في كمية العمل مسبقاً ، لذا فإن الإدارات الحكومية تتخذ الإجراءات الكفيلة لمواجهة تلك الزيادة . ففي

موسم الحج مثلاً ، تحشد الوزارات والإدارات الحكومية العديد من الموظفين في مناطق تجمع الحجاج في الأماكن المقدسة في مكة المكرمة وفي المدينة المنورة وذلك لتقديم الخدمات اللازمة لهم وللسهر على راحتهم . وبعد إنتهاء موسم الحج يعود الموظفون إلى أماكن عملهم السابقة .

2. **تغيرات غير منتظمة** : وفي هذه الحالة قد تزيد كمية العمل أو تنقص عن معدلها دون أن يكون بالامكان معرفة موعد ذلك مسبقاً . وهذه الحالة تعتبر من الحالات الصعبة والتحديات التي تواجه الإدارة في المكاتب والتي تتطلب من الرئيس الإداري التصرف بسرعة كي لا تتأخر الأعمال في إدارته . وقد أصبحت ظاهرة التغيرات (التذبذبات) في كمية العمل في المكاتب من الظواهر المألوفة وقد وضع المفكرون والإداريون العديد من الوسائل والحلول لمواجهتها.

وقد بحثت ظاهرة التغيرات في كمية العمل في المكاتب ووسائل التحكم فيها في هذا القسم لأن لها علاقة كبيرة بتبسط الإجراءات فقد يقوم المحلل الإداري بتصميم إجراءات جديدة مبسطة للعمل، ولكن السرعة المتوقعة لإنجاز العمل قد لا تتحقق وذلك نتيجة للزيادة غير الطبيعية في كمية العمل كما بينت ذلك في أعلاه ، ولذا فإن على المحلل الإداري أن يدرس التغييرات في كمية العمل ، وأن يقترح الحلول المناسبة لمواجهتها عن طريق تخطيط العمل والتحكم فيه قدر الإمكان .

وسائل التحكم في التغيرات في كمية العمل

Means Controlling Office Work fluctuation

لمواجهة التغيرات في كمية العمل فإن أمام الرئيس الإداري العديد من الوسائل التي يمكنه اللجوء إليها. ويعتمد اختيار الوسيلة المناسبة بشكل أساسي على أنواع التغيرات في كمية العمل ، وعلى وجهة نظر الرئيس الإداري فقد يفضل (الرئيس) بعض الوسائل على غيرها . ومن الوسائل التي يمكن اللجوء إليها عند حصول الزيادة في كمية العمل ما يلي[1]:

(1) George Terry, Op., Cit., pp.425-429.

1. تشغيل موظفي الإدارة وقتاً إضافياً Overtime Work

يعتبر تشغيل موظفي الإدارة وقتاً إضافياً من الوسائل الشائع استعمالها في الإدارات الحكومية وفي مكاتب الشركات فلمواجهة الزيادة في كمية العمل يلجأ الإداريون إلى تشغيل الموظفين خارج وقت الدوام الرسمي . ويدفع للموظفين تعويضاً مالياً مقابل العمل الإضافي. وتنص الأنظمة في بعض الحالات على دفع تعويض مالي عن الوقت الإضافي ، أكبر من معدل ما يدفع للموظف عن الوقت العادي . وفي الشركات يدفع أحياناً مقابل كل ساعة عمل في خارج وقت الدوام ما يعادل ساعة ونصف الساعة في الأوقات العادية ولذا فإنه ينظر إلى هذه الوسيلة على أنها تكلف كثيراً من الناحية المالية . إلاّ أن لها بعض المحاسن التي يجب أن لا نتجاهلها، وهي أن موظف الادارة يكون لديه المعرفة والتدريب الكافي للقيام بالعمل ، فلا يحتاج إلى تدريب جديد ، كما هي الحال عند الاستعانة بموظفين من خارج الجهاز ، كتشغيل الموظفين غير المتفرغين. وتساعد هذه الوسيلة على تحسين حالة الموظف المالية . إلاّ أنه قد يساء استعمال هذه الوسيلة فقد يتباطأ الموظفون في القيام بأعمالهم في اوقات الدوام الرسمية كي يجدوا مبرراً للعمل الإضافي ، وقد تستعمل هذه الوسيلة لمكافأة بعض الموظفين المقربين من الرؤساء الاداريين ، وذلك بتشغيلهم صورياً خارج وقت الدوام بينما يستطيعون القيام بأعمالهم في أوقات الدوام الرسمي العادية دون الحاجة إلى الرجوع والعمل خارج وقت الدوام .

2. الإستعانة بموظفين غير متفرغين Employment of Part-time Employees

يلجأ الرئيس الإداري إلى الاستعانة ببعض الموظفين غير المتفرغين للعمل في ساعات محدودة وبصورة مؤقته لمواجهة ضغط العمل . ولا يلجأ الرئيس الإداري إلى هذه الوسيلة إلاّ عند زيادة كمية العمل بشكل كثير ، حيث لا يستطيع الموظفون الدائمون القيام به . ويوجه إلى هذه الوسيلة بعض الانتقادات ، ومنها أن الموظفين غير المتفرغين قد لا يكونون أكفاء وقادرين ومتعاونين كالموظفين الدائمين ، كما أنهم يحتاجون إلى تدريب للقيام بالعمل وأن اهتمامهم بدقة العمل وتحملهم للمسؤولية عنه تكون أقل من الموظفين الدائمين .

3. الاستعانة بمكاتب الخدمة الخاصة للقيام بالعمل

Calling Service Bureaus to do the work

يمكن الاستعانة بمكاتب الخدمة الخاصة للقيام بالعمل فتوجد في كثير من البلدان المتقدمة (كأمريكا) مكاتب خاصة للخدمة (Service Bureaus) مثل مكاتب الطباعة والمحاسبة .. وغيرها وعند اللجوء إلى هذه الوسيلة فإما أن يطلب من هذه المكاتب إرسال موظفيها للقيام بالأعمال في مكاتب الإدارة، أو أن تعطي هذه المكاتب العمل (كأعمال الطباعة مثلاً) ليقوموا بها في مكاتبهم .

ومن مميزات هذه الوسيلة أن أسعارها قد تكون معقولة في بعض الأحيان ، فتوفر على المنظمة تكاليف شراء الأجهزة والآلات الغالية الثمن ، وتكاليف استخدام الموظفين، فبدل شراء جهاز حاسوب (Computer) للقيام ببعض الأعمال في المنظمة فإنه يمكن إعطاء العمل لمثل تلك المكاتب لتقوم به ، وبهذا توفر على الإدارة كثيراً من الناحية المالية. إلا أنه في كثير من الأحيان ، تكون تكاليف القيام بالأعمال بواسطة مكاتب الخدمة الخاصة مرتفعة جداً ، ولا يستحسن اللجوء إليها إلاّ عند الحاجة الماسة.

4. مركزية أقسام الخدمة في المنظمة (تجميعها) :

تستطيع المنظمة أحياناً أن تواجه الزيادة في كمية العمل بواسطة موظفيها الدائمين وبدون اللجوء إلى الوسائل الأخرى ، ويمكن تحقيق ذلك بتجميع أقسام الخدمة في المنظمة (الأجهزة المساعدة) في وحدات ادارية كبيرة ، أو إدارات ، فبدل أن يكون لكل إدارة أو قسم من إدارات وأقسام المنظمة أقسام خدمة (مساعدة) كأقسام الطباعة ، والمحاسبة ، وشؤون الموظفين . فإن تجميعها في قسم كبير أو في إدارة من شأنه أن يساعد على تحقيق أكبر استفادة من هؤلاء الموظفين ، ومن مواجهة الزيادة في كمية العمل ، فقد يحدث أن تزيد كمية العمل في إدارة من لإدارات بينما تقل في إدارة أخرى ، ولذا فإنه يمكن مواجهة مثل تلك الحالات عندما يكون موظفو الخدمات موجودين في إدارة واحدة .

5. توزيع العمل : Work Distribution

تستطيع الإدارة في بعض الحالات أن تتحكم في كمية العمل التي ترد إلى المنظمة أو تصدر عنها ، ويتم ذلك بواسطة توزيع العمل على فترة زمنية محددة . ومثال ذلك أن لا ترسل فواتير الكهرباء والماء في يوم واحد في الشهر إلى جميع مناطق وأحياء المدينة ، ولكن

يمكن توزيع العمل طيلة أيام الشهر بحيث ترسل في كل أسبوع فواتير منطقة معينة وعدد محدد من الفواتير ، بحيث يكون بالإمكان القيام بالأعمال الكتابية والحسابية لتلك الأعمال ، بواسطة الموظفين الدائمين في تلك المنظمات (التي تقدم خدمات الكهرباء ، والماء ، والهاتف) .

6. التخطيط والتحضير للعمل قبل تراكمه :

تقوم الإدارة في بعض الحالات بالقيام ببعض الأعمال والخطوات التحضيرية اللازمة للعمل قبل تراكمه . كتحضير دراسات حول المشاريع التي ستدرجها الوزارة في مشروع الميزانية قبل أن تتسلم الإدارة المنشور الدوري لميزانية السنة المقبلة من إدارة الميزانية .

7. تأجيل الأعمال الروتينية وتخصيص وقت المنظمة للأعمال الأكثر أهمية عند تراكم العمل :

ومن الأعمال التي يمكن تأجيلها على سبيل المثال تنظيم الملفات في المنظمة وكتابة التقارير .

8. وجود عدد من الموظفين الاحتياطيين : (تكوين وحدات متحركة)

Forming Mobile Units

يعين أحياناً عدد قليل من الموظفين زيادة عن حاجة الإدارة ويدربون على جميع أنواع العمل المختلفة في المنظمة ، ويستعان بهم لمواجهة أعباء العمل الطارئة وعند ذهاب الموظفين للتمتع بأجازاتهم السنوية، اما في الأحوال العادية فتسند إليهم بعض الأعمال ليقوموا بها . ولا يلجأ إلى هذه الوسيلة إلا قليلاً لأنها تكلف كثيراً من الناحية المالية ، وتعتبر من الكماليات في المنظمة .

الفصل الحادي عشر

خرائط سير الإجراءات

الفصل الحادي عشر

خرائط سير الإجراءات

تساعد خرائط سير الإجراءات على تتبع الخطوات والمراحل التي تمر فيها المعاملات من نقطة البداية إلى مرحلة النهاية فيها . والخرائط ما هي إلا صور ، أو رسمات تستعمل فيها الرموز ، لتوضيح الخطوات التي تمر فيها المعاملات . وتقسم خرائط سير الإجراءات إلى نوعين :

1. خرائط سير الإجراءات العادية .
2. خرائط سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة

وسنوضح فيما يلي هاتين الخريطتين ، وسنبدأ أولاً بشرح خرائط سير الإجراءات العادية ثم سنتكلم عن خرائط سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة .

أولاً – خريطة سير الإجراءات العادية The Flow Process Chart

تبين خريطة سير الإجراءات (العادية) الخطوات التفصيلية التي تمر فيها المعاملة من البداية إلى النهاية . وتعتبر من أفضل الوسائل لتحليل ودراسة الإجراءات، واقتراح إجراءات مبسطة . فهي تصور ، وبشكل دقيق ، كافة العمليات التي تجرى على المعاملة ، وجميع الخطوات التي تمر فيها ، مهما كانت صغيرة ، وتعرضها في صورة مبسطة ، وبشكل متسلسل ، خطوة فخطوة ، بحيث تهيء العقل للتفكير السليم بشأنها ، وتساعد على التساؤل عن أسباب ومبررات وجود كل خطوة من الخطوات... ونتيجة للاستفسار عن الخطوات ، وتحليلها ، يمكن اكتشاف نقاط الضعف في الإجراءات والتعرف على الخطوات غير الضرورية فيها ، وعلى أماكن وجود وأسباب الاختناقات والمعوقات التي تعرقل سير المعاملة والتي يطلق عليها إصطلاحاً (عنق الزجاجة (Bottleneck) ومن ثم اقتراح إجراءات أبسط وأسرع للقيام بالأعمال . ويستخدم عند رسم خريطة سير الإجراءات العادية نموذج مطبوع ، توجد فيه رموز موحدة ومتفق عليها . ويسهل هذا

النموذج تتبع الخطوات التي تمر فيها إجراءات المعاملات ، كما يسهل دراسة وتحليل الإجراءات . وسنوضح فيما يلي رموز خريطة سير الإجراءات .

(أ) رموز خريطة سير الإجراءات :

قام مفكرو وأساتذة التنظيم والإدارة بتحديد أنواع العمليات التي تجرى على المعاملات أثناء سيرها من نقطة البداية إلى نقطة النهاية ، فوجدوا أن هنالك خمسة أنواع من العمليات . ولتسهيل مهمة تتبع سير الإجراءات فقد وضعوا رموزاً لتلك الأنواع من العمليات ، وأصبحت الرموز معروفة في جميع أنحاء العالم ومستعملة على نطاق واسع في كتب التنظيم والإدارة ولا بد للمحلل الإداري[1] وللمهتم بنشاط التنظيم والإدارة من الإلمام بها . والرموز هي كما يلي :

الرمز	اسم الإجراء	الدلالة
○الدائرة الكبيرة	عمل Operation	تعني إجراء عملية على المعاملة وتشمل الكتابة وغيرها من العمليات كتسجيل المعاملة والكتابة عليها أو تعبئة الفراغات في النموذج أو توقيع المعاملة أو فتح الخطابات وختمها وتسجيلها وفهرستها وغير ذلك من العمليات المعروفة في المكاتب
⇦ السهم، أو ○الدائرة الصغيرة ، ترد في الكتب القديمة لمادة التنظيم والإدارة بدل السهم لتعني نقل المعاملة، والمستخدم حالياً وعلى نطاق واسع هو السهم	نقل Transportation Or Travel ,Move	وتعني انتقال المعاملة من موظف إلى موظف آخر أو من مكتب إلى مكتب آخر لإجراء العمليات اللازمة على المعاملة ويكون الانتقال من مكتب إلى آخر متجاورين في نفس الغرفة أو بين مكاتب في غرف متباعدة حسب أماكن وجود الموظفين في المنظمات.

(1) المحلل الإداري في هذا الفصل يعني المستشار الإداري او الخبير الذي يقوم بدراسة إجراءات المنظمة.

الرمز	اسم الإجراء	الدلالة
□ المربع	تدقيق أو مراجعة Inspection	وتعني إجراء التدقيق والفحص والمراجعة على المعاملة .
D حرف الدال الانجليزي مأخوذ من الحرف الأول من كلمة (Delay) الانجليزية والتي تعني تأخير (ويمكن تسميتها بالعربية نصف دائرة اتجاهها إلى اليمين)	تأخير ، إنتظار ، تأجيل Delay	وتعني انتظار وتأخير المعاملة على مكاتب الموظفين دون اتخاذ أية إجراءات عليها . ويكون التأخير والانتظار أحياناً لأغراض البحث عن أصل المعاملة ، أو لأجل الحصول على استفسار بخصوصها من جهات أخرى ، أو قد يكون بسبب تهاون الموظفين وعدم اهتمامهم بإنجاز الأعمال في وقت سريع .
▽المثلث المعكوس أو الهرم المقلوب	حفظ أو تخزين المعاملة Storage or File	وتعني حفظ المعاملة في الملفات ثم وضعها في الخزائن المحددة لها بعد انتهاء الإجراءات عليها .

(ب) إعداد خرائط سير الإجراءات :

لتسهيل متابعة الخطوات التي تمر فيها إجراءات المعاملات أثناء سيرها في المنظمة فهناك نموذج مطبوع لخارطة سير الإجراءات ويتضمن هذا النموذج خانات متعددة ويحتوي على رموز متنوعة (كما بينا ذلك سابقاً) وكما هو مبين في الشكل (11-1) والشكل (11-2) . وعند إجراء دراسة لإجراءات منظمة ما فإن المحلل (الباحث) يقوم بتسجيل خطوات الإجراءات الحالية بشكل تفصيلي . خطوة ، خطوة ثم يبين خطوات الإجراءات التي يقترحها ، ويبين الفرق بين الإجراءات الحالية المقترحة حتى يحوز على موافقة المسؤولين في المنظمة لأجل اعتماد الإجراءات الجديدة المقترحة ولإعداد خرائط سير الإجراءات ، فلا بد من ملاحظة الأمور التالية[1] :

1. يجب تعريف النشاط (إجراءات المعاملة) التي تعد الخريطة لوصفه .

(1) جوزي انتونيو هينو جوزاتيت، طريقة تبسيط الأعمال (مترجم) القاهرة، الإدارة المركزية للتنظيم بديوان الموظفين في مصر، 1961م، ص20.

2. يجب تحديد نقطتي بداية ونهاية (إجراءات المعاملة) أي رسم خطة ، والسير فيها وإتباعها بدقة .

3. يجب اختيار العلامات (أو الرموز) التي ستستعمل وتحديد معنى كل منها . وفضلاً عن ذلك فمن الضروري معرفة الخطوات (التي تمر فيها إجراءات المعاملة) وترقيتها وعندئذ يمكن إعداد خريطة سير الإجراءات عن طريق وصف كل خطوة من الخطوات ووضعها أمام ما يقابلها من الرموز ثم الربط بين الرموز بخطوط متصلة .

4. يجب وصف كل خطوة (من خطوات الإجراءات) وصفاً دقيقاً ودون حذف شيء من التفاصيل مهما كانت صغيرة .

5. يجب قياس المسافات، والوقت ، الذي تحتاجه إجراءات المعاملة بأقصى ما يمكن من الدقة .

6. من الضروري جمع المسافات ، والوقت ، لكل رمز من الرموز التي استعملت وأن توضع هذه المجاميع في أسفل الخانات الخاصة بها ، ثم في خلاصة الإجراءات حتى يتبين بوضوح المجاميع الإجمالية والجزئية لإجراءات المعاملة .

(ج) شرح نموذج خريطة سير الإجراءات :

من المفيد جداً أن يعرف المحلل الإداري أو الباحث كيفية رسم خريطة سير الإجراءات وكيفية تسجيل خطوات الإجراءات على النموذج المعد لذلك . وسنشرح خريطة سير الإجراءات وكيفية إعدادها .

إذا نظرنا إلى الشكل رقم (11-1) نموذج خريطة سير الإجراءات العادية (ذات العمودين) فإننا نجد أن هناك معلومات ثابتة ومطبوعة على النموذج وأن هناك فراغات متروكة لكتابة المعلومات المتغيرة عليها والنموذجان المشار إليهما أعلاه يستخدمان لغرض واحد ألا وهو رسم الإجراءات لكن الفرق بينهما أن في النموذج الأول الشكل رقم (11-1) هناك عمود واحد ولذلك فصفحة النموذج يمكن أن تستخدم إما لبيان الإجراءات الحالية أو الإجراءات المقترحة ولا يمكن وضع الإجراءات الحالية والمقترحة على وجه واحد من النموذج وبجانب بعضها البعض . أما في النموذج الثاني الشكل رقم (11-2) فهناك عمودان ويمكن استخدام العمود الأول لبيان الإجراءات الحالية والعمود

الثاني لبيان الإجراءات المقترحة ، ولذا فتسهل عملية المقارنة بينهما . لوجودهما (الحالية والمقترحة) بجانب بعضها البعض ... ونبين فيما يلي كيفية تعبئة أي من هذين النموذجين . سنبدأ بالقسم العلوي من النموذج فنخذ المعلومات التالية :

- الإدارة أو القسم : يملأ في الفراغ المقابل إسم الإدارة أو القسم الذي أجريت فيه دراسة الإجراءات .
- إسم العملية (الإجراءات) : يكتب إسم الإجراءات (لمعاملة ما) التي أجريت لها الدراسة .
- أعدت من قبل : يكتب إسم المحلل أو الشخص الذي قام بدراسة الإجراءات .
- تاريخ الإعداد : يكتب فيه تاريخ إنهاء رسم خريطة سير الإجراءات .

أما عن « الخلاصة » الموجودة في الجانب العلوي الأيسر من النموذج فتملأ بعد إكمال دراسة الإجراءات ورسم خارطة سير الإجراءات الحالية وخارطة سير الإجراءات المقترحة . أما القسم السفلي من النموذج الذي يتضمن وصف خطوات الإجراءات والرموز فسنشرحها عند الكلام عن كيفية رسم خريطة سير الإجراءات .

(د) كيفية رسم خريطة سير الإجراءات

بعد أن شرحنا كيفية تعبئة القسم الأول من النموذج فإنه لا بد لنا أن نبين كيفية قيام المحلل برسم خريطة سير الإجراءات (تعبئة القسم السفلي من النموذج) . وللقيام بهذه المهمة يذهب المحلل إلى الإدارة أو القسم الذي تتم به إجراءات المعاملة ويبدأ بمتابعة خطوات إجراءات المعاملة من الخطوة الأولى إلى الخطوة التالية .. وهكذا، إلى أن يصل إلى الخطوة الأخيرة من الإجراءات . ويسجل ما يتم على المعاملة في كل خطوة من الخطوات التي تمر فيها المعاملة . والتسجيل قد يتم على نموذج خريطة سير الإجراءات أثناء تتبع سير المعاملة . ويقوم بمثل هذا العمل المحلل ذو الخبرة ، أما المحلل الجديد . فيفضل أن يقوم بكتابة خطوات الإجراءات على أوراق عادية ثم ينقلها فيما بعد إلى نموذج خريطة سير الإجراءات بعد أن يتأكد من صحتها . ويملأ القسم الثاني (السفلي) من نموذج خارطة سير الإجراءات على النحو التالي :

خريطة سير الإجراءات

Flow Process Chart

الإدارة أو القسم: ....

إسم العملية/ الإجراءات: ....

أعدت من قبل : ....

تاريخ الإعداد: ....

تحليل خطوات الإجراءات

تناقش كل خطوة باستخدام أدوات التحليل التالية :

1. لماذا ؟ 2. أين ؟ 3. متى؟

4. من؟ 5. كيف؟

الرموز		الإجراءات الحالية		الإجراءات المقترحة		الفرق	
الخلاصة							
		العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت
○	عمل						
⇦	نقل						
□	تدقيق						
D	تأخير						
∇	فحظ						
المسافة							

رقم خطوط	وصف خطوات الإجراءات الحالية/المتقرحة	عمل	نقل	تدقيق	تأخير	حفظ	المسافة	الوقت	المقترحات					الملاحظات
									إلغاء	دمج	تغيير لـ			
											المكان	متسلسل	الموظفين	
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								
		○	⇦	□	D	∇								

شكل رقم (11-1) نموذج خريطة سير الإجراءات العادية (ذات العمود الواحد)

خريطة سير الإجراءات

Flow Process Chart

الإدارة أو القسم: ....

إسم العملية/الإجراءات: ....

أعدت من قبل : ....

تاريخ الإعداد: ....

الرموز		الإجراءات الحالية		الإجراءات المقترحة		الفرق	
الخلاصة							
		العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت
○	عمل						
⇧	نقل						
□	تدقيق						
D	تأخير						
∇	فحظ						
المسافة							

رقم الخطوة	وصف خطوات الإجراءات الحالية/المقترحة	عمل	نقل	تدقيق	تأخير	حفظ	المسافة	الوقت	رقم الخطوة	وصف خطوات الإجراءات الحالية/المقترحة	عمل	نقل	تدقيق	تأخير	حفظ	المسافة	الوقت
		○	⇧	□	D	∇					○	⇧	□	D	∇		
		○	⇧	□	D	∇					○	⇧	□	D	∇		
		○	⇧	□	D	∇					○	⇧	□	D	∇		
		○	⇧	□	D	∇					○	⇧	□	D	∇		
		○	⇧	□	D	∇					○	⇧	□	D	∇		
		○	⇧	□	D	∇					○	⇧	□	D	∇		
		○	⇧	□	D	∇					○	⇧	□	D	∇		
		○	⇧	□	D	∇					○	⇧	□	D	∇		
		○	⇧	□	D	∇					○	⇧	□	D	∇		

شكل رقم (11-2) نموذج خريطة الإجراءات العامة (ذات العمودين)

- رقم الخطوة : يذكر رقم كل خطوة من الخطوات التي تسير فيها الإجراءات ويراعى أن تكون الأرقام متسلسلة من الخطوة الأولى إلى الخطوة الثانية حتى نصل إلى الخطوة الأخيرة .
- وصف خطوات الإجراءات الحالية / المقترحة : يكتب المحلل وصفاً تفصيلياً للخطوة وما يتم على المعاملة من عمليات ويشطب المحلل بقلم الرصاص كلمة المقترحة إذا كانت الخريطة للإجراءات الحالية . أو يشطب كلمة (الحالية) إذا كانت الخريطة للإجراءات المقترحة .
- المسافة : تقدر المسافة التي تنتقل فيها المعاملة من مكتب إلى مكتب آخر بالأمتار أو بالأقدام ، وتسجل في خانة المسافة المواجهة لخطوة النقل .
- الوقت : يقدر المحلل الوقت الذي تحتاجه عملية إتمام الخطوة ويركز بشكل خاص على حساب أوقات التأخير التي تمر فيها المعاملة ، لأن أوقات التأخير تعتبر من معوقات إتمام الإجراءات ، ولأنه ليس هناك من مبرر منطقي لوجودها .
- الرموز : بعد أن يقوم المحلل بوصف الخطوة التي تمر فيها المعاملة ، يؤشر على الرمز المناسب أمامها ثم يرسم المحلل خطوطاً مستقيمة توصل بين الرموز التي تعبر عن الخطوات التي تمر فيها المعاملة ، ويسود تلك الرموز بقلم الرصاص (أو بقلم ملون) . فإذا وقعت المعاملة من الرئيس ، أو كتب عليها فإن هذا الإجراء يسمى عملاً ويؤشر على رمز الدائرة (O) وإذا انتقلت المعاملة من مكتب إلى مكتب آخر فإن هذا الإجراء يسمى نقلاً ويؤشر على رمز السهم (←) وإذا روجعت المعاملة أو دققت فإن هذا الإجراء يسمى تدقيقاً ويؤشر على رمز المربع (□) وإذا بقيت المعاملة على مكتب الموظف بدون اتخاذ أي إجراء عليها وفي انتظار الحصول على المزيد من المعلومات أو لاستكمال بعض الوثائق فإن هذا الإجراء يسمى تأخيراً ويؤشر على حرف الدال الانجليزي (D) وإذا انتهت إجراءات المعاملة ، وحفظت في الملف المناسب لها فإن هذا الإجراء يسمى حفظاً ويؤشر على المثلث المعكوس (▽).
- يفضل أن يستعمل المحلل قلم الرصاص أثناء كتابة خطوات الإجراءات والتأشير على الرموز المناسبة لها والغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمامه لإجراء التصحيح والمسح (المحو) إذا تطلب الأمر ذلك . أما المحلل الجديد فمن الأفضل أن يقوم

أولاً بإعداد خريطة سير الإجراءات على أوراق مسودة ، ثم ينقلها بصورتها النهائية على نموذج خريطة سير الإجراءات بعد أن يتأكد بأنه قام بالتأشير على الرموز الصحيحة أمام وصف خطوات الإجراءات .

- بعد أن يتم المحلل رسم خريطة سير الإجراءات يقوم بجمع عدد العمليات التي أجريت على المعاملة من كل نوع من أنواع العمليات فيحصي عدد إجراءات (العمل) وعدد العمليات (النقل) وعمليات (التدقيق) وعمليات (التأخير)، وعمليات (الحفظ) ويسجل المحلل جميع أنواع تلك العمليات وعددها في الخلاصة الموجودة في القسم العلوي الأيسر من النموذج . ويسجل المحلل الوقت الذي تحتاجه خطوات المعاملة ولا سيما أوقات التأخير . كما يسجل المسافة التي تمر فيها المعاملة أثناء مرورها بجميع خطوات الإجراءات . وعندما يكمل المحلل ما ذكر أعلاه فإنه يكون قد أنهى المرحلة الأولى من إجراء الدراسة ألا وهي تسجيل ورسم خريطة سير الإجراءات الحالية .

(٥) تحليل خريطة سير الإجراءات :

بعد أن ينهي المحلل رسم خريطة سير الإجراءات ، يقوم بعد ذلك بدراسة وتحليل الخطوات الحالية التي تسير فيها الإجراءات . ويبدأ المحلل أولاً بدراسة خطوات العمل ، فهي الخطوات الهامة في الإجراءات ، وهي التي تؤدي إلى انجاز المعاملة . إلا أنه يحدث أن تكون هناك خطوات عمل غير ضرورية ولذا فإن على المحلل أن يدرس إمكانية حذفها ، أو إمكانية دمج خطوتين أو أكثر في بعضها البعض ، أو أن يعيد ترتيب بعض الخطوات ليسهل سير المعاملة بشكل تسلسلي ، وليقضي على حالات اللف والدوران في المعاملة Backtracting.

ثم يقوم المحلل بدراسة جميع عمليات خطوات النقل ، والتدقيق ، والتأخير والحفظ فمعظم تلك الخطوات تستهلك قسماً كبيراً من جهود وأوقات الموظفين ، وهي في نفس الوقت تعتبر في معظم الأحيان غير مثمرة لأنه لا تساعد على سرعة إنجاز المعاملة . ولذا فإنه ينظر إلى إمكانية حذف بعض تلك الخطوات فإن ذلك مما يساعد على سرعة إنهاء المعاملة . أما بخصوص تأخير تلك المعاملة على مكاتب الموظفين ، فيجب القضاء على تلك الحالة ، لأنها تقلل من إنتاج الموظفين وتبقيهم في حالة كسل وخمول .

ويستعين المحلل أثناء دراسته وتحليله لخطوات الإجراءات بأدوات التحليل المذكورة على نموذج خريطة سير الإجراءات (الشكل رقم 1-6) وهي : لماذا ؟ وأين؟ ومتى؟ ومن ؟وكيف؟ كما يستعين المحلل بقوائم الأسئلة التي وضعها المفكرون في مادة التنظيم والإدارة لتكون مرشداً لهم في تحليل الإجراءات وفيما يلي مجموعة من تلك الأسئلة[1] :

1. ما هو العمل الذي يؤدى ؟ وما هي الخطوات المتبعة في ادائه ؟ هل حذف شيء منها ؟ هل جميعها موجودة بالخريطة ؟ ما معنى كل من هذه الخطوات ، وماذا تعبر عنه ؟ ما هي الحقائق المحيطة بهذه العملية ؟

2. ما مدى ضرورة هذه الخطوة ؟ هل يمكن الحصول على نفس النتائج لو ألغيت هذه الخطوة ؟ هل هذه الخطوة ضرورية للغاية ؟ وفي هذه الحالة يجب البحث عن سبب وجود كل خطوة .

3. أين تؤدى هذه الخطوة ؟ وأين يجب أن تؤدى ؟ هل يمكن أداؤها بسهولة أكثر وفي وقت أقصر بتقصير المسافة أو تغيير مكان الموظفين أو الحركات أو المعدات؟

4. متى يجب تنفيذ هذه الخطوة ؟ هل تنفذ الآن في مكانها الطبيعي وفقاً لترتيبها المنطقي ؟ هل يمكن التبسيط عن طريق إدماج أو تغيير هذه الخطوة أو عن طريق تأخيرها أو تقديمها ؟

5. من الذي يجب أن يؤدي هذه الخطوة ؟ هل يؤديها الشخص المناسب ؟ هل يكون من الأفضل أن يؤديها شخص آخر ؟

6. كيف يؤدى هذا العمل ؟ هل يمكن أداء هذا العمل بشكل أفضل بواسطة أدوات أخرى أو بترتيب آخر للمكتب ؟ هل يمكن تبسيط هذه الخطوة أكثر من ذلك بما يعود بالفائدة على جميع من تمسهم ؟

وعندما تخضع خريطة سير الإجراءات لجميع هذه الأسئلة تكون عملية التحليل أبسط ، ونستطيع الحصول على نتائج إيجابية وصحيحة . ويهدف المحلل من دراسته وتحليله لخطوات الإجراءات تحقيق الأغراض التالية :

(1) جوزي انتونيو هينو جوزاتيت، طريقة تبسيط الأعمال ، ص 26-25.

- إلغاء وحذف جميع الخطوات غير الضرورية.
- دمج الخطوات التي يمكن دمجها في بعضها البعض .
- تغيير تسلسل الخطوات أو مكان إنجاز الخطوات ، أو تغيير الموظفين عندما تؤدي هذه التغييرات إلى القيام بإنجاز خطوات إجراءات العمل بطريقة أسرع وبتكلفة أقل .

وبعد إجراء الدراسة والتحليل على خطوات الإجراءات الحالية يتضح للمحلل الخطوات التي يمكن حذفها نهائياً ، الخطوات التي يمكن دمجها في بعضها البعض ، والتغييرات التي ستحدث على تسلسل الخطوات وغيرها . ويقوم المحلل بعد ذلك برسم خريطة سير الإجراءات المقترحة على النموذج المحدد لذلك (كما هو مبين في الشكل رقم 3-11) ، ثم يحصي عدد الخطوات من كل نوع من أنواع العمليات والمسافة والوقت الذي تحتاجه تلك الإجراءات ويسجلها في الفراغات المحددة لها في الخلاصة بجانب الإجراءات الحالية ، وخطوات الإجراءات المقترحة ثم يبين الفرق بين خطوات الإجراءات الحالية ، وخطوات الإجراءات المقترحة ، ويفيد ذلك في إقناع الجهات المهتمة بتبسيط الإجراءات وذلك بإعطائها صورة مجملة عن الإجراءات الحالية والإجراءات المقترحة والمزايا التي ستحقق نتيجة تطبيق الإجراءات المقترحة ويوضح الشكل رقم (3-11) خريطة سير الإجراءات الحالية والمقترحة للبريد الوارد في منظمة ما .

خريطة سير الإجراءات

Flow Process Chart

الإدارة أو القسم: قسم الأوراق في منظمة ما

اسم العملية/ الإجراءات: إجراءات البريد الوارد..............

أعدت من قبل : محمد عماد ....

تاريخ الإعداد: ....1/7/1998م..............................

الخلاصة							
الرموز		الإجراءات الحالية		الإجراءات المقترحة		الفرق	
		العدد	الوقت	العدد	العدد	الوقت	العدد
○	عمل	4		2		2	
⇦	نقل	6		3		3	
□	تدقيق	1		-		1	
D	تأخير	2	40د	1	10د	1	30د
▽	فحظ	-		-		-	
المسافة		10م		110م		105 أمتار	

رقم الخطوة	وصف خطوات الإجراءات الحالية/المقترحة	عمل	نقل	تدقيق	تأخير	حفظ	المسافة	الوقت	رقم الخطوة	وصف خطوات الإجراءات الحالية/المقترحة	عمل	نقل	تدقيق	تأخير	حفظ	المسافة	الوقت
1	نقل الخطابات الواردة إلى قسم الأوراق	○	⇦	□	D	▽			1	نقل الخطابات الواردة إلى قسم الأوراق	○	⇦	□	D	▽		
2	يقيدها موظف الوارد في سجل الوارد	○	⇦	□	D	▽			2	يقيدها موظف الواردة في سجل الوارد	○	⇦	□	D	▽		
3	ترسل إلى مدير الأوراق	○	⇦	□	D	▽			3	ترسل إلى مدير الأوراق	○	⇦	□	D	▽	5م	
4	الانتظار لمدة (10) دقائق على مكتبه	○	⇦	□	D	▽		10د	4	الانتظار لمدة (10) دقائق على مكتبه	○	⇦	□	D	▽		10د
5	يوجه مدير الأوراق الخطابات	○	⇦	□	D	▽			5	يوجه مدير الأوراق الخطابات	○	⇦	□	D	▽		
6	ترسل إلى مكتب رئيس المنظمة	○	⇦	□	D	▽			6	ترسل إلى مكتب رئيس المنظمة	○	⇦	□	D	▽		
7	الانتظار لمدة (30) دقيقة على مكتبه	○	⇦	□	D	▽		30د			○	⇦	□	D	▽		
8	يدقق التوجيه ويعتمده	○	⇦	□	D	▽					○	⇦	□	D	▽		
9	تعاد إلى موظف الوارد	○	⇦	□	D	▽	50م				○	⇦	□	D	▽		
10	تثبت جهة الإحالة في سجل الوارد	○	⇦	□	D	▽	5م				○	⇦	□	D	▽		
11	تقيد في دفتر التوريد	○	⇦	□	D	▽					○	⇦	□	D	▽		
12	ترسل إلى الأقسام لإجراء اللازم	○	⇦	□	D	▽					○	⇦	□	D	▽		

شكل رقم (11-3) نموذج خريطة سير الإجراءات الحالية والمقترحة للبريد الوارد في منظمة ما

ثانياً – خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة

The Multi-Column Flow Chart

تستخدم خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة في تتبع سير إجراءات بعض المعاملات التي يمكن تتبعها بواسطة خريطة سير الإجراءات العادية . ومثال ذلك ، عندما تتم خطوتان أو أكثر على نفس الوقت ، (وهو ما أشرنا إليه عند بحثنا لأساليب سير العمل في المكاتب باسم أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد) لسير العمل) . في مثل هذه الحالة عندما تقسم المعاملة على موظفين أو أكثر ليقوما بإتمام بعض الخطوات على المعاملة في نفس الوقت ، فإنه يصعب تتبع خطوات الإجراءات بواسطة خريطة سير الإجراءات العادية ، ولذا فإنه لا بد من الاعتماد على خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة (كما هي الحال في خريطة سير الإجراءات العادية) وإنما يستخدم نموذجاً آخر ليس مطبوعاً عليه الرموز ، وعلى المحلل أن يقوم برسمها (الرموز) بيده أثناء تتبعه لإجراءات المعاملة .

(أ) شرح نموذج خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة :

يوضح الشكل رقم (11-4) نموذج خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة ، وفيه نلاحظ أن الرموز التي توضح أنواع العمليات التي تتم على المعاملة غير مطبوعة كما هو الحال في نموذج خريطة سير الإجراءات العادية . ويوجد في الجانب العلوي الأيمن من النموذج فراغات تعبأ فيها بعض المعلومات الأساسية وتشمل ما يلي :

- الإدارة أو القسم : ويملأ فيها إسم الإدارة أو القسم الذي تدرس فيه الإجراءات .
- إسم العملية (الإجراءات) ويملأ فيها إسم الإجراءات التي تجرى لها الدراسة .
- أعدت من قبل : يكتب إسم المحلل أو الباحث الذي قام بإجراء الدراسة .
- تاريخ الإعداد : ويذكر فيه تاريخ انتهاء دراسة ورسم الإجراءات .

الرموز		الإجراءات الحالية		الإجراءات المقترحة		الفرق	
		العدد	الوقت	العدد	العدد	الوقت	العدد
○	عمل						
⇦	نقل						
□	تدقيق						
D	تأخير						
▽	فحظ						
المسافة							

(الخلاصة)

خريطة سير الإجراءات

Flow Process Chart

الإدارة أو القسم: ....

اسم العملية/ الإجراءات: ....

أعدت من قبل : ....

تاريخ الإعداد: ....

خريطة الإجراءات : الحالية/ المقترحة

شكل رقم (11-4) نموذج خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة

- خريطة الإجراءات الحالية / المقترحة : ويؤشر هنا على خريطة سير الإجراءات المرسومة في النموذج ، فإذا كانت الخريطة تبين الإجراءات الحالية فتشطب بقلم الرصاص كلمة (المقترحة) ليكون واضحاً أن الدراسة تبين الإجراءات الحالية . أما إذا كانت الدراسة للإجراءات المقترحة فتشطب كلمة (الحالية)

ويوجد في الجانب العلوي الأيسر من النموذج (الخلاصة) وهي تشبه الخلاصة الموجودة في خريطة سير الإجراءات العادية . وتوجد فيها الرموز المستخدمة في الخريطة ، ثم الإجراءات الحالية ، مبيناً فيها عدد وأنواع العمليات والوقت الذي تحتاجه ، والمسافة التي تقطعها المعاملة أثناء سيرها ثم الإجراءات المقترحة ، وعدد عملياتها ، والوقت الذي تحتاجه والمسافة التي تمر فيها المعاملة وأخيراً الفرق بين الإجراءات الحالية والمقترحة من ناحية عدد العمليات والوقت والمسافة كما يوجد هنالك فراغ متروك للملاحظات .

أما الجانب السفلي من النموذج فهو مسطر ومتروك في حالة فراغ بدون كتابة معلومات عليه ويكتب عادة في القسم العمودي الأيمن من النموذج أسماء وظائف الموظفين الذين يقومون بإنجاز إجراءات المعاملة (مثال ذلك : محاسب ، مدير مالي ، مدير شؤون الموظفين) . أما بخصوص الخطوط المتوازية الأفقية في الجانب السفلي من النموذج فيكتب على الخط الأفقي الأول أسماء الأيام التي مرت فيها المعاملة على الموظفين (الإثنين ، الثلاثاء ، الأربعاء ...) ، ويرسم على الخطوط الأفقية الأخرى رموز العمليات التي تمت على المعاملة التي قام بها كل موظف من الموظفين وترسم رموز العمليات أمام إسم وظيفة الموظف الذي قام بها ، وأحياناً يكتب على الخط الأفقي الأول أسماء الإدارات والأقسام التي تمر فيها المعاملة ، ويكتب على الخط العمودي أسماء وظائف الموظفين الذين قاموا بإنجاز المعاملة ، كل حسب مساهمته في إنجازها .

(ب) كيفية رسم خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة :

لتوضيح كيفية رسم خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة فإننا سنأخذ مثالاً عملياً بسيطاً ، وهو إجراءات الحصول على رخصة استيراد بضاعة من الخارج ففي هذا المثال (الحالة) يمكن استخدام أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد) لسير العمل، ولا سيما بعد مرور المعاملة على كاتب الوارد ، فيرسل نسخة من نموذج المعاملة إلى المحلل الاقتصادي لدراسة الطلب من ناحية الكمية (الكوتا) ونسخة ثانية من المعاملة إلى

المحلل لسياسي لدراسة الطلب من الناحية السياسية ، وبهذا فإن خطوتين أو أكثر تتمان على نفس المعاملة في نفس الوقت . أما عن إجراءات الحصول على رخصة إستيراد بضاعة من الخارج فهي كما يلي :

1. يرسل طلب الحصول على رخصة استيراد إلى كاتب الوارد (يعبأ ويقدم نموذج الطلب من صورتين) .
2. يسجل كاتب الوارد الطالب .
3. يراجع الطلب للتأكد من أنه مكتمل من ناحية الوثائق والمستندات وعدد اللفات المرفقة .
4. تفصل النسختان (الصورتان) عن بعضهما البعض .
5. ترسل صورة من الطلب إلى المحلل الإقتصادي والصورة الأخرى إلى المحلل السياسي .
6. يراجع المحلل الإقتصادي من ناحية الكمية (الكوتا) .
7. يكتب المحلل الاقتصادي الوصية ثم ترسل إلى مساعد رئيس قسم الاستيراد.
8. يراجع المحلل السياسي الطلب للتأكد من عدم مخالفته لأنظمة البلاد المرعية .
9. يكتب المحلل السياسي توصية ثم ترسل إلى مساعد رئيس قسم الاستيراد .
10. يراجع مساعد رئيس قسم الاستيراد التوصيتين السابقتين (توصية المحلل الإقتصادي والسياسي) .
11. يكتب مساعد رئيس قسم الاستيراد تقريراً موجزاً بذلك يضمنه توصياته .
12. يرسل الطلب والمرفقات إلى رئيس قسم الاستيراد .
13. يراجع رئيس قسم الاستيراد الطلب والمرفقات .
14. يوقع رئيس قسم الاستيراد على المعاملة (رخصة الاستيراد) ثم تنقل إلى كاتب الصادر .
15. يقيد كاتب الصادر الرخصة في سجل الصادر .
16. ترسل رخصة الاستيراد في البريد أو تسلم مناولة .

17. يحفظ الطلب والملفات في أرشيف قسم الاستيراد .

يبين الشكل رقم (11-5) خريطة إجراءات الحصول على رخصة استيراد بضاعة من الخارج ويوضح لنا الشكل أن الطلب يرسل بعد مروره عل كاتب الوارد إلى المحلل الاقتصادي والمحلل السياسي ليقوم الإثنان باتخاذ الإجراءات المطلوبة على نفس المعاملة في نفس الوقت ، وقد استطعنا أن نبين ذلك بواسطة إستخدام خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة وهذا مالا نستطيع أن نبينه لو استخدمنا خريطة سير الإجراءات العادية ، يضاف إلى ذلك ، فقد وضحت لنا الخريطة المدة الزمنية (الأيام) التي تحتاج إليها، وفي الشكل رقم (11-5) فقد أنجزت المعاملة في يومين وهما الاثنين والثلاثاء .

(ج) تحليل خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة :

بعد أن يقوم المحلل (أو الباحث) برسم خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة الحالية ، يبدأ بدراسة الخريطة دراسة تحليلية ويخضع جميع خطواتها والمراحل التي تمر فيها إلى الأسئلة التحليلية التي ذكرناها سابقاً عند دراستنا لخارطة سير الإجراءات العادية ، ويهدف المحلل من الدراسة والتحليل إلى تبسيط الإجراءات ما أمكن، ويمكن تحقيق ذلك بحذف الخطوات غير الضرورية أو بدمج الخطوات التي يمكن دمجها في بعضها البعض ، أو بتغيير تسلسل الخطوات . أو بإلغاء أو بالتقليل من حالات اللف والدوران في المعاملة (Backtracking) بين أقسام المنظمة وعلى الموظفين ، والعمل عل توجيه المعاملة في اتجاه واحد وبشكل متسلسل . وبعد انتهاء عملية التحليل واكتشاف نقاط الضعف في الإجراءات الحالية يقوم المحلل بتصميم الإجراءات الجديدة المقترحة ويوضح الإجراءات المقترحة برسمها في خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة (المقترحة)، ثم يقدمها إلى الجهة المسؤولة عن الدراسة لاتخاذ ما تراه مناسباً بخصوص تلك الإجراءات .

(د) إستعمالات خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة :

تستخدم خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة لأغراض متنوعة منها ما يلي:

1. توضيح كيفية سير العمل (الإجراءات) في منظمة واحدة ، أو عدد من المنظمات على أساس زمني . وبعبارة أخرى بيان الأيام والمدة الزمنية التي تحتاجها المعاملة

أثناء سيرها (أنظر الشكل 11-5) خريطة إجراءات الحصول على رخصة استيراد من الخارج .

2. توضيح كيفية سير المعاملة عندما تمر على عدد من الموظفين في منظمة واحدة أو في عدد من المنظمات . فالخريطة ذات الأعمدة المتعددة تستطيع أن تبين الإجراءات التي تتم على المعاملة بواسطة عدد من الموظفين في أكثر من منظمة ولا سيما عندما تتفرغ المعاملة وتسير في طرق متوازنة في المنظمة ولا سيما عندما تتفرغ المعاملة وتسير في طرق متوازية في المنظمة وتتخذ عليها إجراءات متعددة في نفس الوقت (أسلوب الوقت الواحد) بواسطة عدد من الموظفين .

3. توضيح كيفية توزيع صور المعاملة عندما تكون المعاملة مكونة من عدة صور وعندما يتخذ على كل صورة من الصور إجراءات مختلفة عند مرورها في عدد من الأقسام ثم توزيعها وحفظ (الصور) في جهات متعددة .

4. لدعم التوصيات والمقترحات بخصوص تغيير الإجراءات في منظمة (واحدة) أو في عدد من المنظمات ، فالخريطة تعطي صورة واضحة وموجزة عن سير الإجراءات الحالية والمقترحة في منظمة (واحدة) أو في عدد من المنظمات وبهذا فهي تساعد في إقناع الإدارة العليا بأهمية التوصيات المقترحة والأخذ بها وبتنفيذها .

(ه) خريطة توزيع النماذج ذات الأعمدة المتعددة :

وضحنا سابقاً عند بحثنا لاستعمالات خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة أنها تستطيع أن تبين كيفية توزيع صور المعاملة عندما تكون المعاملة مكونة من عدة صور وتوزع (الصور) على عدد من الإدارات والأقسام . وعندما نستعمل فكرة خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة لتوزيع صور المعاملة فإنه يطلق على تلك الخريطة[1] خريطة توزيع النماذج ذات الأعمدة المتعددة (كما هو مبين في الشكل رقم 11-6) .

(1) Ralph steere, Op. Cit., pp.89-90.

خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة
The Multi-Collumn Process Chart

الإدارة أو القسم: وزارة التجارة-قسم الاستيراد.........
اسم العملية/الإجراءات: إجراءات الحصول على رخصة استيراد
أعدت من قبل: ....محمد عماد.........
تاريخ الإعداد: ......1995/6/5.........
خريطة الإجراءات: ....

الخلاصة

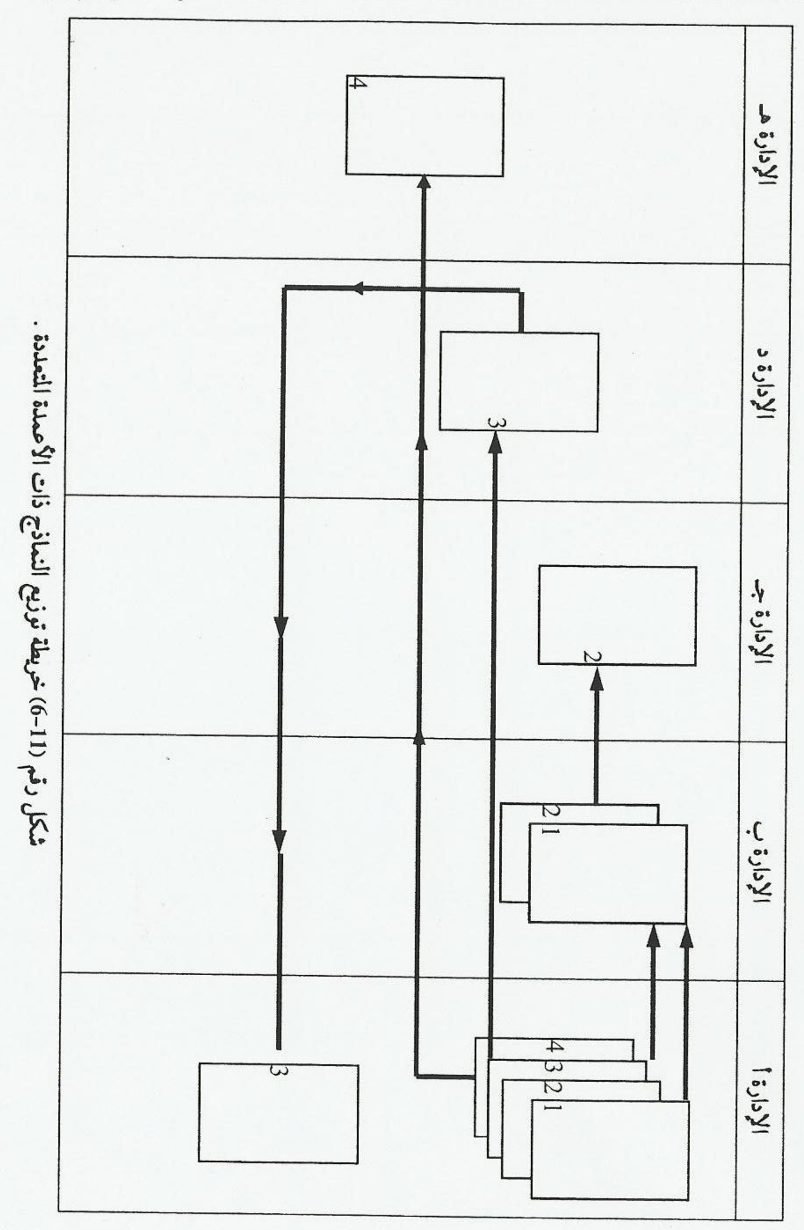
الرمز		الإجراءات الحالية		الإجراءات المقترحة		الفرق		ملاحظات
		العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت	
عمل	○							
نقل	⇧							
تدقيق	□							
تأخير	D							
خزن	▽							
المسافة								

الموظفون / الأيام		الأثنين	الثلاثاء
كاتب الوارد			
المحلل الاقتصادي			
المحلل السياسي			
مساعد رئيس قسم الاستيراد			
رئيس قسم الاستيراد			
كاتب الصادر			

شكل رقم (11-5) خريطة إجراءات الحصول على رخصة استيراد من الخارج

فالشكل رقم (11-6) يبين الإدارات التي توزع عليها النماذج . ففي العمود الأول العمود (الرأسي) توجد الإدارة (أ) وهي الإدارة التي بدأت منها النماذج ومنها وزعت النماذج على الإدارات الأخرى . فنلاحظ أنه في الإدارة (أ) هناك أربع صور من النماذج وقد وزعت صور النماذج (المعاملة) على النحو التالي : أرسلت الصورة رقم (1) من النموذج من الإدارة (أ) إلى الإدارة (ب) وحفظت فيها ، أما الصورة رقم (2) فقد أرسلت إلى الإدارة (ب) ومنها إلى الإدارة (ج) حيث حفظت فيها والصورة رقم (3) أرسلت إلى الإدارة (د) ومنها إلى الإدارة (أ) حيث حفظت في الإدارة (أ) ، وأما الصورة رقم (4) فقد أرسلت من الإدارة (أ) إلى الإدارة (هـ) حيث حفظت فيها .

(انظر الشكل رقم (11-6) ، خريطة توزيع النماذج ذات الأعمدة المتعددة)



شكل رقم (11-6) خريطة توزيع النماذج ذات الأعمدة المتعددة .

حالة رقم (1)

إجراءات تخليص بضاعة غير محددة السعر من ميناء اللؤلؤ[1]

تمر إجراءات تخليص البضائع غير محدّدة السعر من ميناء اللؤلؤ بالخطوات التالية:

موظف الوارد	لتسجيل وختم أوراق معاملة البضاعة الواردة
موظف التسجيل التجاري	التأكد من صلاحية السجل التجاري ، وعضوية الغرفة التجارية .
موظف المقاطعة	التأكد من سلامة وضع الشركة المنتجة والمصدرة للسفينة الناقلة .
موظف الضرائب	لتحديد قيمة الضريبة المستحقة على البضاعة ، ورسوم الميناء .
مراقب القسم	المراجعة والتوقيع .
جابي الضرائب	إستلام الضريبة .
موظف الختم	الختم والترقيم .
كاتب الإيصالات	كتابة الإيصال والاحتفاظ ببعض المستندات.
مراقب التثمين	تدقيق صحة الضريبة وقيمتها .
موظف الختم	وضع الختم .
موظف المستودع	التأكد من وجود البضاعة في المستودع وتحديد موقعها .
موظف قسم البطاقات	إستخراج بطاقة البضاعة .
كاتب الترخيص	تدوين الترخيص في دفتر السجل .
مشرف المستودع	التأكد من مطابقة العلامات التجارية بالبضاعة والتوقيع .
موظف أمن الميناء	التحقق من صحة الترخيص ، والسماح لصاحب البضاعة بإخراجها من الميناء .

(1) قدم هذه الحالة، الدارس عبد علي حسن من البحرين من دارسي برنامج محللي التنظيم والإدارة في محرم 1399هـ

المطلوب :

1. رسم خريطة سير الإجراءات الحالية لمعاملة تخليص البضاعة .
2. رسم خريطة سير الإجراءات المقترحة لمعاملة تخليص البضاعة (مع مراعاة تبسيط الإجراءات لها)

حالة رقم (2)

إجراءات ترسية مناقصة لتنفيذ مشروع حكومي[1]

الإدارة صاحبة المشروع	وضع وتحديد المواصفات للمشروع .
سكرتير المناقصات	الإستلام والإطلاع على المواصفات والإعلان عن المشروع في الصحف والجريدة الرسمية .
لجنة فتح المظاريف	إستلام العطاءات من المقاولين ، والتأكد من إكتمال المستندات، وإحالة الضمانات الابتدائية إلى مراقب الضمانات .
مراقب الضمانات	مسك سجل الضمانات ، واستلام الضمانات وحفظها .
لجنة البت	إستلام العطاءات ، وتحليلها ، وإحالتها إلى لجنة فنية لتحليلها (إذا كانت هناك ضرورة لذلك) .
اللجنة الفنية	تقوم بتحليل العطاءات ، والتوصل إلى توصيات .
لجنة البت	رفع التوصيات بالترسية .
سكرتير المناقصات	تبليغ قرار الترسية للمعنيين (من المقاولين) ، وطلب الإفراج عن الضمانات الإبتدائية (من مراقب الضمانات)
مراقب الضمانات	الإفراج عن الضمانات الابتدائية .
إدارة المصروفات	حفظ الضمانات الابتدائية لمن وقعت عليهم ترسية تنفيذ المشروع . وتدقيق المستحقات ، وصرف المبالغ المستحقة عند تنفيذ المشروع .

(1) هذه الحالة مقدمة من الدارس أحمد اليحيى- وزارة المالية والإقتصاد الوطني في السعودية برنامج محللي التنظيم والإدارة ، محرم 1399هـ

المطلوب :

1. رسم خريطة سير الإجراءات الحالية لمناقصة تنفيذ مشروع حكومي .
2. رسم خريطة سير الإجراءات المقترحة لمناقصة تنفيذ مشروع حكومي . (مع مراعاة تبسيط الإجراءات قدر الإمكان) .

حالة رقم (3)

البيروقراطي(*)

*** قال امرؤ القيس :**

قفا نبك من ذكرى حبيب ومنزل ... بسقط اللوى بين الدخول فحومل

*** وقال الشعرور :**

تمطى البيروقراطي وقد جئت يمه ... وأردف إعجازاً وناء بكلكل
وصاح بوجهي ما الذي جئت تبتغي ... فإنك قد نغصت شغلي ومأكلي
ألم ترني ولعت أيضاً سيجارة ... لأنفخ منها في عظيم تأملي
ألم ترني أحكي وفي اليد هاتف ... أضاحك أصحابي وأسأل عن هلي
فقلت رعاك الله عندي مشاكل ... ولكن إذا عاونت ليس بمشكل
معاملة مِنّي لديكم بسيطة ... ومرّ عليها العام ولم تتسهّل
يدحرجها هذا لذاك وتختفي ... بدرج ولا أدري متى سوف تنجلي
أطاردها في واردٍ ثم صادرٍ ... وفي ظلمة الأرشيف طال توسّلي
وسالت دموعي فوق خدي بحرقةٍ ... وقلت ألا ارحموا حسرتي وتذللي
فما جئت أرجو أيها العم حسبة ... ولكنني أرجو طعام عيلي
فقال إذن فاذهب فعندي لجنةٌ ... وأنت بتطويل الكلام معطّلي
وعد بعد شهرٍ سوف ننظر عندها ... وندرس هذا الأمر دون تمهل

المطلوب:

بين صفات البيروقراطي كما هي موضحة في هذه القصيدة؟

(*) أحضر هذه القصيدة أحد الدارسين في برنامج الإدارة المتوسطة- معهد الإدارة العامة – الرياض، ولم يبين إسم قائلها، ولا المناسبة التي قيلت فيها).

الفصل الثاني عشر

خريطة توزيع الأعمال

الفصل الثاني عشر

خريطة توزيع الأعمال

Work Distribution Chart

تعتبر خرائط توزيع الأعمال من وسائل التحليل في المنظمات ، وهي تعد لدراسة الاختصاصات في كل منظمة، وتبين خريطة توزيع الأعمال الواجبات والنشاطات الرئيسية للمنظمة ، ومجموع ساعات العمل التي تصرف لإنجاز كل منها ، وتبين الواجبات التي يقوم بها كل موظف ، والوقت الذي يستغرقه في إنجازها، وتفيد خريطة توزيع الأعمال في الكشف عن نقاط الضعف في توزيع العمل بين الموظفين، فيلاحظ في بعض الأحيان أن هناك سوء توزيع في الأعمال من ناحية الكمية بين الموظفين ، فقد نجد في بعض المنظمات ، أن موظفين متساوين في المؤهلات والخبرات والمراتب ويعملان في قسم واحد ، ولكن عند دراستنا لتوزيع الأعمال بينهما نجد أن موظفاً ما أعطي أعمالاً أكثر من الآخر ، فأصبح مرهقاً بالعمل بينما لا يقوم زميله إلاّ بجزء صغير من العمل،

وتساعد خريطة توزيع الأعمال في الكشف عن كيفية إشغال الموظف لساعات العمل الرسمية فقد نجد أن موظفاً ما يقضي جزءاً كبيراً من وقته في أعمال ونشاطات تعتبر ذات أهمية قليلة، بينما لا يخصص إلا جزءاً صغيراً من وقته لإنجاز الأعمال والنشاطات الهامة المنوطة به، وما يقال عن كيفية توزيع الموظف لوقته، يمكن أن يقال عن كيفية تقسيم الوقت على الأعمال والنشاطات في المنظمة، فقد تحظى بعض النشاطات الثانوية بقسم كبير من وقت المنظمة بينما لا يخصص للنشاطات الرئيسية والهامة إلاّ قسم صغير من وقتها، وتلقي خرائط توزيع الأعمال مزيداً من الضوء على مدى التخصص في الأعمال في المنظمة، فقد يكون التخصص أكثر مما يجب، أو أقل مما يجب، وتبين مدى الاستفادة من الفنيين وذوي الاختصاص في مجالات اختصاصهم، وهل أن طبيعة الأعمال المسندة إليهم تتناسب مع تخصصاتهم.

وخريطة توزيع الأعمال تضع بين يدي المحلل الإداري[1] الأعمال والواجبات التي يقوم بها الموظفون والساعات التي يقضونها في تلك الأعمال ، وهي بهذا تسهل مهمة دراسة وتحليل نقد التوزيع الحالي، وهي لا تزود المحلل بالحلول للمشكلات التي تواجه التوزيع الحالي ولكنها تسهل مهمة اكتشاف واقتراح الحلول المناسبة لها،

الأغراض التي تستخدم فيها خريطة توزيع الأعمال

تستخدم خريطة توزيع الأعمال لأغراض متنوعة ، ومن الأغراض التي تستخدم فيها تزويد المحلل الإداري بالمعلومات الأولية عند إجراء دراسة للإجراءات وطرق العمل في المنظمة ، كما أنها تزوده بالبيانات اللازمة عند البدء بإجراء دراسة لقياس العمل وهناك حالات أخرى تكون فيها خريطة توزيع الأعمال ذات فائدة كبيرة منها ما يلي[2]:

1. **عندما تكون هناك عملية تنظيم في المنظمة ، أو عند إضافة أعمال جديدة إلى أعمالها :**

فعندما تعد خريطة توزيع الأعمال ، بعد إعادة التنظيم ، أو بعد إضافة أعمال إلى المنظمة ، فإنه يكون بالإمكان معرفة التغييرات التي طرأت على المنظمة وأثرها على الموظفين فيها، وتبدو لنا التغييرات بصورة أوضح إذا قارنا خريطة توزيع الأعمال الجديدة بخريطة سابقة لتوزيع الأعمال قبل إعادة التنظيم ، او قبل إضافة أعمال ومهام جديدة لها،

2. **عندما تكون هناك حالة تراكم مستمرة ، وغير عادية ، في الأعمال :**

إن تراكم الأعمال الذي يمكن تقليله أو الحد منه خلال فترة معينة من الوقت يعتبر أمراً عادياً وطبيعياً في المنظمات إلى حد ما، ولكن التراكم الذي يحصل في الأعمال والذي يبقى على ما هو عليه ، بل أحياناً يزيد ، بالرغم من الجهود الكبيرة التي تبذل لتقليله أو

---

(1) المحلل الإداري= المستشار الإداري= خبر التنظيم الإداري، (تستخدم الاصطلاحات الثلاثة هنا لتعطي مفهوماً واحداً)،

(2) U،S، Veterans Administration, Work Distribution-A Work Simplification training unit (H-03-4-supplement No4،), pp3،-4،

الحد منه يعتبر مشكلة في حد ذاته، وتعتبر خريطة توزيع الأعمال التي تعد بشكل دقيق وصحيح أداة مساعدة ومفيدة لحل تلك المشكلة،

3. **عند حدوث تغييرات في الموظفين :**

تبين خريطة توزيع الأعمال أهمية كل موظف بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها ، فهي تبين الواجبات التي يقوم بها الموظف ، والوقت الذي يقضيه في تلك الواجبات المنوطة به ، وعلاقاته بالموظفين الآخرين وتفيد هذه الحقائق والمعلومات إفادة كبيرة في دراسة أحوال الموظف ، وتدعم توصيات الترقية ، وزيادة الراتب للموظف ، أو في نقله إلى وظيفة أخرى،

4. **عندما تطلب الإدارة العليا مراجعة وتقييم العمليات الجارية فيها :**

إذا طلبت الإدارة العليا إجراء عمليات مراجعة ورقابة دورية على العمليات فيها للتأكد من فعالية إنجاز الأعمال ، فإن خريطة توزيع الأعمال تقدم فائدة كبيرة في هذا الخصوص، وتفيد خريطة توزيع الأعمال ، بشكل خاص في الكشف عن الأعمال والتغيرات الخفية (غير الرسمية) التي تطرأ على واجبات وأعمال الموظف ، فالموظفون يغيرون ويعدلون باستمرار في أعمالهم ، وفي الأوقات التي تستغرقها تلك الأعمال ومن الواضح أنه كلما كانت الوحدة التي يشرف عليها رئيس واحد كبيرة كلما زادت إمكانية إجراء التغيير على الأعمال بين الموظفين دون ملاحظة ذلك من قبل الرئيس الإداري ، فمن الأمور البديهية في الإدارة أنه إذا اتسع نطاق الإشراف قلت إمكانية إحكام الرقابة والإشراف على أعمال الموظفين،

5. **عندما تكون فعالية الوحدة الإدارية منخفضة :**

إذا لم تستطع الوحدة الإدارية القيام بالعمل الذي يجب أن يتناسب من ناحية الكم والكيف مع عدد ساعات العمل التي يصرفها كل موظف ، فإن فعالية الوحدة تعتبر أقل من المستوى المطلوب، ولذا فإن إعداد خريطة توزيع الأعمال لتلك الوحدة، وإجراء تحليل لها ، يستطيع أن يلقي بعض الضوء على أسباب انخفاض فعالية تلك الوحدة الإدارية.

خطوات إعداد خريطة توزيع الأعمال

تمر عملية إعداد خريطة توزيع الأعمال بالخطوات التالية(1):

1. تدريب المشرفين،
2. جمع المعلومات عن واجبات الموظفين ، وإعداد خريطة توزيع الأعمال ، وتعتبر هذه الخطوة أهم خطوات دراسة توزيع الأعمال إذ يتم فيها حصر الأعمال التي يقوم بها الموظفون خلال فترة معينة (أسبوع) ، ولتحقيق ذلك يستعان بقائمة أعمال الموظف اليومية – وبقائمة الواجبات (الأسبوعية) للموظف ، وبقائمة النشاطات للوحدة ، ومن المعلومات المتجمعة تعد خريطة توزيع الأعمال،
3. تحليل خريطة توزيع العمال،
4. إعادة توزيع الأعمال (التنفيذ والمتبعة)،

سنتكلم فيما يلي عن خطوات توزيع الأعمال :

1. تدريب المشرفين :

يلعب المشرفون ورؤساء الأقسام دوراً هاماً في عملية إعداد خريطة توزيع الأعمال في المنظمات التي يشرفون عليها، ولا شك في أن اشتراكهم في الدراسة وإعطاءهم دوراً هاماً يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ، وإلى الحصول على نتائج دقيقة، ولذا وقبل البدء بإجراء الدراسة لإعداد خريطة توزيع الأعمال ، فإن من الأفضل عقد اجتماعات ، يحضرها المشرفون على الأقسام التي ستشملها الدراسة ، وتعتبر هذه الاجتماعات نوعاً من التدريب للمشرفين ويحضر افتتاح هذه الاجتماعات أحد كبار الموظفين في المنظمة(رئيس المنظمة) ليقدم لهم البرنامج وليبين لهم أهميته بالنسبة للمنظمة ، وليطلب منهم التعاون في سبيل إنجاحه ، ثم يقوم منسق برنامج تبسيط الأعمال (الخبير) بتوضيح الغرض من البرنامج وبشرح طريقة القيام به ، وبتوضيح النماذج التي ستستخدم فيه وكيفية تعبئتها ويعطى المشرفون فرصة كافية للمناقشة وللاستفسار عن كل جانب من جوانب البرنامج وذلك لكشف أي غموض أو التباس يبدو لهم ، ولكسب تعاونهم في

(1) C،Littlefield and Frank Rachel, Office and Administrative Management (Second edition), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc،, 1965، pp، 67-72،

تنفيذ البرنامج ، ويخصص لهذه الفترة التدريبية حوالي (5-6) إجتماعات في بعض المنظمات،

وفي نهاية فترة التدريب تقام حفلة ختامية يحضرها أحد كبار الموظفين (رئيس المنظمة) ويفضل أن يحضر الموظف الكبير الذي افتتح الجلسة الأولى من البرنامج التدريبي، ويعبر الرئيس عن أمله في نجاح البرنامج وعن أهمية تعاون الموظفين في هذا الصدد ، ويحدد موعداً أولياً لتقديم خرائط توزيع الأعمال التي توضح كيف كان توزيع العمل قبل إجراء الدراسة وبعدها ، والمقترحات التي يراها المشرفون لإعادة توزيع الأعمال في المنظمة،

2. جمع المعلومات عن واجبات الموظفين، وإعداد خريطة توزيع الأعمال :

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل دراسة توزيع العمل في المنظمة ، فعلى ضوء المعلومات التي يتم جمعها تأتي المقترحات والتوصيات لإعادة توزيع الأعمال، وأفضل وسيلة لجمع المعلومات عن توزيع الأعمال في المنظمة هم الموظفون الذين يقومون بالأعمال بأنفسهم، ولذا يقوم المشرفون بتدريب الموظفين في هذا المجال ، ويشرحون لهم النماذج التي ستستخدم في جمع المعلومات عن توزيع الأعمال، ويقومون بالإشراف على، ومتابعة جمع المعلومات من الوحدات الإدارية التي يرأسها ، وأما عن النماذج المستخدمة في دراسة توزيع الأعمال فهي كما يلي :

(أ) جدول أعمال الموظف اليومية،

(ب) قائمة الواجبات (الأسبوعية) للموظف،

(ج) قائمة نشاطات الوحدة،

(د) خريطة توزيع الأعمال،

وسنتكلم فيما يلي عن كل نموذج من هذه النماذج :

(أ) جدول أعمال الموظف اليومية :

Daily Log of Tasks Performed, or Task Data Sheet

يبين جدول أعمال الموظف اليومية ، الأعمال التي يقوم بها في اليوم الواحد بشكل تفصيلي، وعند بداية الدراسة ، توزع على الموظفين النماذج ، ويتساوى عدد النماذج مع عدد الأيام التي تشملها الدراسة ، وهي في معظم الأحيان أسبوع واحد، ويراعى عند

اختيار المدة الزمنية أن يكون الأسبوع ممثلاً لمعظم الفترات الزمنية ، من ناحية كمية العمل الذي يقوم به الموظف ،،،، ويرجع السبب الرئيسي للاعتماد على الموظفين لتسجيل الأعمال التي يقومون بها والأوقات التي يصرفونها في القيام بتلك الأعمال، هو في سهولة الحصول على المعلومات المطلوبة، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه إلى هذه الطريقة ، ومن تلك الانتقادات احتمال عدم الحصول على معلومات دقيقة بهذه الطريقة، فقد يبالغ بعض الموظفين في تقدير الأوقات التي تستغرقها الأعمال التي يقومون بها ، إلا أنه يمكن التقليل من ، وتلافي ذلك إلى حد ما ، بتوضيح أغراض البرنامج للموظفين وبيان فائدته لهم ، وإخبار الموظفين بأن الهدف من البرنامج ليس زيادة الأعباء عليهم ، وإنما الغرض منه هو رفع فعالية وكفاءة الإدارة ، وتوزيع العمل توزيعاً متساوياً وعادلاً بين الموظفين، ويمكن الاعتماد على المشرفين لمراجعة البيانات التي يسجلها الموظفون ويخبر الموظفون بذلك مسبقاً كما يناقش المشرفون الموظفين في توزيع الأوقات على الأعمال عندما يشكون في ذلك ، فهذه بعض الوسائل التي يمكن بواسطتها تحري الدقة في البيانات التي يقدمها الموظفون،،، ويجب أن يوضح للموظفين ، وقبل تعبئة جداول الأعمال اليومية ، بأنه من غير المتوقع أن يكون مجموع الأوقات (الساعات) التي يقضونها في القيام بالأعمال والواجبات مساوياً لمجموع ساعات العمل الرسمية، فمن الأمور البديهية في المكاتب أن هناك أوقاتاً للراحة، وأوقاتاً لا يكون موجوداً فيها عمل لإشغال الموظف، وأحياناً تكون فيها مقاطعات (Interruptions) للموظف أثناء العمل ، كالإجابة على المكالمات الهاتفية ، وحضور بعض الزوار، أو المراجعين إلى المكتب وغيرها، وحتى لا يبالغ الموظفون في تقدير الوقت الذي يستغرقه كل نوع من أنواع العمل التي يقومون بها ، فمن الأفضل أن نخبرهم سلفاً ، بأن الإدارة لا تتوقع منهم أن يبينوا كيفية قضاء كل دقيقة من أوقاتهم داخل المنظمة، وأن الإدارة لا تتوقع منهم أن يكونوا في حالة عمل مستمرة طيلة أوقات الدوام الرسمية ، فهناك نسبة معينة تتراوح من (10٪- 15٪) من أوقات العمل الرسمية يسمح للموظف بالاستراحة فيها.

كيفية تعبئة جدول أعمال الموظف اليومية :

يبين الشكل رقم (12-1) نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (البسيط) ، ويوضح الشكل رقم (12-2) نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل) أو المعقد، وسأتكلم أولاً عن الشكل رقم (12-1) وهو النموذج البسيط لجدول الأعمال، عند

إجراء دراسة لتوزيع الأعمال في قسم ما فإن نماذج من جدول أعمال الموظف اليومية توزيع على الموظفين لتعبئتها (ويقوم بتعبئتها المشرفون والمحللون الإداريون في بعض الأحيان) ، ويطلب من كل موظف أن يملأ نموذجاً عن كل يوم من أيام العمل، بحيث يبدأ من بداية الدوام إلى نهايته ، ويسجل في ذلك النموذج جميع الأعمال التي يقوم بها، والغرض من تعبئة هذا النموذج هو حصر الأعمال التي يقوم بها الموظف في اليوم ، وعندما يعبئ الموظف النماذج لمدة أسبوع فإننا نستطيع أن نحصر أعمال الموظف في خلال أسبوع ، وبهذا نستطيع أن نأخذ فكرة عن الأعمال التي يقوم بها الموظف وعن المدة الزمنية التي يحتاجها كل نوع من الأعمال، أما عن كيفية تعبئة نموذج جدول أعمال الموظف اليومية فهي بسيطة، ففي القسم العلوي من النموذج (انظر النموذج شكل رقم 12-1) معلومات عن الموظف واسم وظيفته ، والمرتبة ومعلومات عن الإدارة والقسم الذي يعمل فيه الموظف وعن إسم المشرف (رئيس القسم) وتاريخ تعبئة النموذج ، ويستطيع الموظف أن يملأ هذه المعلومات بسهولة، وفي القسم التالي من النموذج ، نجد (التوقيت) ويعبأ تحته المدة الزمنية التي احتاجها للقيام بنوع ما من العمل، وعلى سبيل المثال ، نفرض أن تسجيل الوارد في قسم الوارد في منظمة ما، يحتاج إلى (15) دقيقة من وقت الموظف، ولذا فإننا عندما نعبئ النموذج ، فإننا نعبئ هذه الخانة على النحو التالي (8- 15 :8) صباحاً على افتراض أن الموظف بدأ عمله بتسجيل الوارد، وفي خانة الأعمال يكتب الموظف وصفاً للأعمال التي قام بها ، وتحت المدة الزمنية يسجل الموظف المدة الزمنية التي أحتاجها عملية تسجيل الوارد فهي ربع ساعة (15) دقيقة، وبعد أن ينتهي الدوام الرسمي في ذلك اليوم ، يقوم الموظف بجمع المدة الزمنية التي احتاجها للقيام بالأعمال المختلفة التي قام بها في ذلك اليوم، وبهذا نستطيع أن نعرف طبيعة الأعمال التي قام ذلك اليوم ، يقوم الموظف بجمع المدة الزمنية التي احتاجها للقيام بالأعمال المختلفة التي بها الموظف في ذلك اليوم ، والمدة الزمنية التي إحتاجها للقيام بتلك الأعمال، والشكل رقم (12-1) صورة عنه فهي ربع ساعة (15) دقيقة، وبعد أن ينتهي الدوام الرسمي في قام بها في ذلك اليوم، وبهذا نستطيع أن نعرف طبيعة الأعمال التي قام بها الموظف في ذلك اليوم ، والمدة الزمنية التي إحتاجها للقيام بتلك الأعمال، والشكل رقم (12-1) صورة عن نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (البسيط) وهو مستخدم على

جدول أعمال الموظف اليومية (البسيط)

إسم الموظف : ‏ ‏ ‏ ‏ الإدارة/ القسم :

إسم الوظيفة : ‏ ‏ ‏ ‏ المشرف :

المرتبة : ‏ ‏ ‏ ‏ التاريخ :

التوقيت	الأعمال	المدة الزمنية
	المجموع	

شكل رقم (12-1) نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (البسيط)

نطاق واسع في الإدارات والأقسام التي تقوم بإجراء دراسات لتوزيع الأعمال وذلك لسهولة فهمه وتعبئته من قبل الموظفين، ويوضح الشكلان رقم (12-6) ورقم (12-7) نماذج معبئة لجدول أعمال (الموظف اليومية، أما الشكل رقم (12-2) فهو نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل) أو المعقد ، ويشبه إلى حد كبير الشكل رقم (12-1) نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (البسيط) إلا أنه يحتوي على تفصيلات أكثر من النموذج السابق ، فهو يحتوي على تفصيلات عن أنواع المقاطعات التي تحدث لموظف أثناء العمل كالتليفونات ، والزيارات، والإجتماعات وغيرها، وعن المدة الزمنية التي تستنفدها تلك المقاطعات من وقت الموظف ، وبذلك فإن هذا النموذج يعطي صورة أدق عن كيفية تعبئة نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل) ، فإن القسم العلوي ، يتضمن معلومات عامة عن الموظف والوظيفة ، والمرتبة والإدارة أو القسم المشرف والتاريخ ويستطيع أن يملأها الموظف بسهولة كما هي الحال في النموذج السابق، أما القسم التالي من النموذج فيشمل الخانات التالية وهي : (التوقيت) ففيه تقسم ساعات الدوام الرسمي في اليوم الواحد إلى أقسام صغيرة يتضمن كل قسم منها مدة ربع ساعة (15) دقيقة ، والغرض من هذا التقسيم هو مساعدة الموظف في تحديد أوقات قيامه بالأعمال وبيان المدة الزمنية التي تحتاجها تلك الأعمال، أما العمود الثاني فهو رقم العمل وتعبأ فيه أرقام الأعمال التي يقوم بها الموظف في اليوم الواحد، والعمود الثالث والرابع فيشمل مقاطعة الأعمال التي تحدث للموظف أثناء قيامه بعمله، كالمكالمات التليفونية وغيرها ويسجل هنا الموظف الوقت الذي يصرف في المكالمات التليفونية وغيرها من المقاطعات التي تحدث له أثناء العمل ،،، أما العمود الخامس فهو يبين العدد ويعبأ فيه عدد الأعمال أو المعاملات التي أنجزها الموظف خلال مدة ربع الساعة، والعمود السادس فهو يتضمن الأعمال ويذكر فيه وصفاً للأعمال التي يقوم بها الموظف، والعمود السابع فهو يشمل المدة الزمنية التي يحتاجها الموظف للقيام بكل نوع من أنواع الأعمال في اليوم، وفي أسفل الأعمال نجد المجموع ويشمل مجموع المدة الزمنية أو الساعات التي صرفها الموظف للقيام بأعمال ذلك اليوم،،، وفي القسم السفلي من النموذج نجد تفاصيل مقاطعة الأعمال (Interruption) ويسجل هنا كل نوع من أنواع المقاطعة التي تحدث للموظف في ذلك اليوم، فتحت التوقيت يسجل الوقت الذي حدثت فيه المقاطعة لنفرض أنها

جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل)

إسم الموظف :	الإدارة/ القسم :
إسم الوظيفة :	المشرف :
المرتبة :	التاريخ :

التوقيت	رقم العمل	مقاطعة الأعمال		العدد	الأعمال	المدة الزمنية
		تلفون	أخرى			
15،8-00،8						
30،8-15،8						
45،8-30،8						
00،9-45،8						
15،9-00،9						
30،9-15،9						
45،9-30،9						
00،10-45،9						
15،10-00،10						
30،10-15،10						
45،10-30،10						
00،11-45،10						
15،11-00،11						
30،11-15،11						
45،11-30،11						
00،12-45،11						
15،12-00،12						
30،12-15،12						
45،12-30،12						
00،1-45،12						
15،1-00،1						
30،1-15،1						
45،1-30،1						
00،2-45،1						
					المجموع	

تفصيل مقاطعة الأعمال

التوقيت	نوع المقاطعة	المدة الزمنية
	المجموع	

شكل رقم (12-2) نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل) (المعقد)

حدثت في الساعة (30،10) صباحاً ثم نوع المقاطعة ، نفرض أن الرئيس طلب من الموظف حضور اجتماع ما ، والمدة الزمنية التي احتاجتها المقاطعة، وفي أسفل أنواع المقاطعة نجد المجموع وهذا يبين لنا مجموع المدة الزمنية التي استغرقتها المقاطعات من وقت الموظف في ذلك اليوم،

ويعطي جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل) صورة عن جميع الأعمال التي يقوم بها الموظف في اليوم ، وعن المدة الزمنية التي يحتاجها للقيام بتلك الأعمال ، كما يبين أنواع المقاطعات التي تحدث له ، وعن المدة الزمنية التي تصرف في تلك المقاطعات، ولذا فإنه يستطيع أن يبين مدى نشاط وإجتهاد الموظف في القيام بالأعمال الموكولة إليه ، ويعطي الإدارة العليا صورة عن المقاطعات التي تحدث للموظف ، وعن المدة الزمنية التي تستنفدها تلك المقاطعات ولا يلجأ إلى جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل) إلا عندما تريد الإدارة العليا أن تأخذ فكرة تفصيلية عن كيفية قضاء الموظفين لأوقاتهم وعن المقاطعات التي تحدث لهم ، وعندما تشك الإدارة في دقة تعبئة بعض الموظفين لقائمة الواجبات (الأسبوعية لهم)،

(ب) قائمة الواجبات (الأسبوعية) للموظف Task List

تبين قائمة الواجبات المهام والأعمال التي يقوم بها الموظف خلال فترة معينة من الزمن وهي فترة الدراسة، وتحدد فترة الدراسة في معظم الأحيان بأسبوع واحد، ولذا يطلق على قائمة الواجبات أحياناً إسم جدول أعمال الموظف الأسبوعية ، وتعد وتملأ قائمة الواجبات من بيانات جدول أعمال الموظف اليومية،

فعند إجراء دراسة لتوزيع العمل في منظمة ما ، فإنه توزع على الموظفين أولاً نسخ من نموذج جدول أعمال الموظف اليومية، وبعد أن يملأ الموظفون النسخ المطلوبة من هذه

النماذج ، والتي تعادل الفترة المحددة للدراسة ، تلخص وتصنف محتويات هذه الجداول في قائمة واحدة تبين الواجبات التي قام بها الموظف خلال الفترة المحددة للدراسة ، ومجموع ساعات العمل التي قضاها طيلة أيام تلك الفترة في القيام بتلك الأعمال ، وتعتبر هذه القائمة ، قائمة الواجبات للموظف، أما عن السبب في اختيار مدة الأسبوع لتكون المدة الزمنية المحددة لمعظم الدراسات في مجال توزيع الأعمال ، فيعود إلى الافتراض القائل بأن هذه الفترة كافية لأن تتضمن جميع الواجبات والأعمال التي قد يعهد إلى الموظف القيام بها في أي وقت من الأوقات ، وهذا الافتراض يبدو صحيحاً بالنسبة لمعظم الوظائف ، إلا أنه توجد بعض الوظائف التي تزيد فيها كمية العمل في فترات معينة ، وتقل في فترات أخرى ، ولذلك فإنه إذا كانت هناك تغيرات كبيرة في كمية العمل في أوقات زمنية أطول من مدة الأسبوع فإن من المرغوب فيه تمديد مدة الدراسة لتكون أطول من أسبوع، أو قد يكون من الأفضل إعداد خريطتين لتوزيع العمال تمثل الأولى الأسبوع العادي ، والثانية تمثل الأسابيع التي يزيد فيها ضغط العمل،

من يقوم بتعبئة قائمة الواجبات :

تملأ قائمة الواجبات إما بواسطة الموظف الذي يقوم بالعمل، أو بواسطة المشرف (رئيس القسم) ، أو بواسطة المحلل الإداري[1]، أو المنسق ، المسؤول عن دراسة توزيع العمل[2]، ولكل طريقة من الطرق الثلاثة مزاياها وعيوبها، فمن مزايا الطريقة الأولى ، حيث يقوم الموظف بتعبئة قائمة الواجبات التوفير من ناحية الوقت، فنستطيع أن نملأ قوائم الواجبات لجميع الموظفين في وقت واحد ، وذلك بالطلب من الموظفين أن يملؤوا قوائم الواجبات إما مباشرة ، أو بواسطة تلخيص وتصنيف محتويات جداول العمال اليومية التي يكونون قد عبأوها خلال فترة الدراسة، ثم بتعبئة قائمة الواجبات من تلك القوائم، ومن عيوب هذه الطريقة احتمال مبالغة الموظفين عند تقديرهم للوقت الذي يقضونه في القيام بالأعمال، وفي هذه الحالة فإن الدقة المرجوة في تقدير الوقت الذي يقضيه الموظفون في القيام بالأعمال لا تتحقق،

(1) المحلل الإداري، او المستشار الإداري،

(2) Ralph E، Streere , Op، Cit، p،49،

وفي الطريقة الثانية ، يقوم المشرف بإعداد قائمة الواجبات لكل موظف من الموظفين الذين يشرف على أعمالهم ، في نفس الوقت الذي يكلف فيه الموظفون بإعداد قوائم الواجبات لأعمالهم ، ومن المآخذ على هذه الطريقة هي أن التوفير في الوقت الذي يتحقق باستخدام الطريقة الأولى قد لا يتحقق عند استخدام الطريقة الثانية، ومن مزايا هذه الطريقة إمكانية التأكد من الدقة في بيانات قائمة الواجبات، فنستطيع أن نتأكد من صحة البيانات التي قدمها الموظف وذلك بمقارنتها بالبيانات التي أعدها المشرف ، وإذا وجد أن هناك اختلافات بين القائمتين (القائمة التي أعدها المشرف، والقائمة التي أعدها الموظف) فإن على الموظف أن يوضح للمشرف وللمحلل أسباب تلك الاختلافات، وحسب الطريقة الثالثة ، يعد المحلل الإداري بنفسه قائمة الواجبات وذلك بواسطة إجراء مقالات شخصية مع الموظفين، وتعتبر هذه الطريقة أكثر من الطريقتين السابقتين دقة، ولكن من عيوبها ، أنها تحتاج إلى وقت كبير من وقت المحلل لجمع المعلومات بواسطة المقابلات الشخصية مع الموظفين، ويعتمد اختيار أية طريقة من الطرق الثلاثة السابقة على حجم الإدارة التي ستجرى فيها الدراسة ، فإذا كان عدد الأقسام ، وعدد الموظفين فيها كبيراً فيفضل استخدام إحدى الطريقتين الأولى أو الثانية ، على أن يقوم المحلل الإداري بمراجعة قائمة الواجبات فيما بعد ، ليتأكد من دقتها واستكمالها للمعلومات المطلوبة[1]،

كيفية تعبئة قائمة الواجبات :

يوضح الشكل رقم (12-3) نموذج قائمة الواجبات للموظف، والقسم العلوي من النموذج بسيط جداً، وهو يتضمن معلومات أولية عن اسم الموظف ، واسم الوظيفة، والمرتبة ، والإدارة أو القسم ، واسم المشرف (الرئيس المباشر للموظف) ويستطيع الموظف أن يملأها بسهولة، أما إذا كانت (روجعت من قبل) فيعبأ فيها إسم المحلل الإداري الذي أشرف على الدراسة، و(التاريخ) يبين تاريخ إكمال تعبئة النموذج.

وفي القسم الثاني الذي يبين الرقم المتسلسل للأعمال فيذكر فيه رقم الأعمال ، ويفضل أن يكون التسلسل تنازلياً حسب أهمية الأعمال (من الأهم إلى الأقل أهمية من الأعمال)، وخانة (الأعمال) يملأ فيها وصف موجز للأعمال ، ويستحسن عند التعبئة

(1) Ralph E ، Streere , Op، Cit، p،47،

أن تتجنب الكلمات الغامضة والشاملة فمثلاً ، إذا كان من ضمن أعمال موظف ما ، طباعة وتعبئة نماذج معينة لها أرقام فيفضل أن يكتب في خانة وصف الأعمال طباعة نموذج رقم (20) بدلاً من كتابة طباعة نماذج، وفي خانة (رحل إلى النشاط رقم) فإنها لا تعبأ من قبل المحلل الإداري أو الشخص الذي أسندت إليه مهمة إعداد خريطة توزيع الأعمال للقسم أو للإدارة قيد الدراسة، وعندما يرحل (ينقل) المعلومات من قائمة الواجبات إلى خريطة توزيع الأعمال، ويعين ذلك في التدقيق على أعمال المحلل الإداري ، فيستطيع أن يتأكد من أن جميع الأعمال الموجودة في قائمة الواجبات، قد نقلت (ورحلت) فعلاً إلى خريطة توزيع الإعمال، ويعبأ في خانة عدد الساعات أسبوعياً ما يحتاجه كل عمل من الأعمال من الوقت في الأسبوع،

وفي خانة (الملاحظات) تترك لكتابة أية توضيحات إضافية وفي أسفل النموذج يوجد (المجموع)، ويبين مجموع ساعات العمل التي يقضيها الموظف في القيام بالواجبات في خلال الأسبوع ، أو في خلال مدة الدراسة،

(ج) قائمة نشاطات الوحدة Activity List

تبين قائمة نشاطات الوحدة جميع أوجه النشاط والأعمال الهامة المسؤولة عنها الوحدة الإدارية قيد الدراسة، وتفيد هذه القائمة عند إجراء دراسة لتحليل وتوزيع الأعمال إذ يرجع إليها عند تجميع وتصنيف الواجبات التي يقوم بها كل موظف ، فواجبات وأعمال الموظف تصنف حسب وجوه النشاط الموجودة في قائمة نشاطات الوحدة ، ويبين عند إعداد خريطة توزيع الأعمال أنواع النشاطات التي يشترك في القيام بها كل موظف وعدد الساعات التي يقضيها في كل نشاط من تلك النشاطات ز يستحسن عند إعداد قائمة النشاطات أن نذكر في آخر القائمة كلمة (متفرقة) ليذكر فيها النشاطات غير الهامة والتي لم تدرج تحت أي من النشاطات السابقة، وتعد قائمة نشاطات الوحدة إما بواسطة المشرف ، أو بواسطة المحلل الإداري ويستعين المشرف ، والمحلل الإداري ، عند إعداد تلك القائمة بدليل التنظيم للوحدة ، وبأدلة وكتيبات وصف الوظائف للوحدة أن وجدت ، وإذا لم تكن نشاطات الوحدة محددة في أدلة أو كتيبات فبإمكان المحلل الإداري أن يعد قائمة بأوجه النشاطات للوحدة وذلك بإجراء مقابلات شخصية مع المشرف ومع الرئيس الإداري للوحدة وتعد قائمة النشاطات إما في أول الدراسة من

المعلومات المكتوبة المتوفرة لدى المنظمة (كالأدلة والكتيبات) أو بواسطة المقابلات الشخصية مع الرؤساء[1]، أو قد تعد قائمة النشاطات أثناء إجراء الدراسة لتوزيع الأعمال ويتم ذلك بالاستعانة بقوائم الواجبات الأسبوعية للموظف ، وذلك بتجميع وتصنيف أعمال الموظفين المتشابهة ووضعها في قائمة واحدة هي قائمة أوجه النشاط للوحدة[2]،

كيفية تعبئة نموذج قائمة نشاطات الوحدة :

يبين الشكل رقم (12-4) نموذج قائمة نشاطات الوحدة، ويملأ المشرف أو المحلل الإداري القسم العلوي من النموذج ، ويشمل معلومات عن إسم الإدارة ، اسم القسم، إسم المشرف، أما إذا كانت (أعدت من قبل) فيملأها المشرف إذا كان هو الذي أعد قائمة نشاطات الوحدة وقد يملأها المحلل الإداري (أو أي موظف آخر) إذا كان هو المسؤول عن إعداد قائمة النشاطات، ويفيد ذلك في تحديد المسؤولية ، ولمعرفة الشخص الذي قام بإعداد قائمة النشاطات في المستقبل (التاريخ) ويذكر فيه تاريخ إعداد القائمة ، وذكر التاريخ يفيد بأن تلك الوحدة كانت تمارس النشاطات المذكورة في القائمة وقت إعدادها ،،، (رقم النشاط) فيذكر فيه رقم كل نشاط تمارسه الوحدة، وتذكر نشاطات الوحدة بشكل تنازلي ، فالنشاطات الهامة تذكر في أول القائمة ثم التي تليها في الأهمية وهكذا ،،، حتى نصل إلى النشاطات الأقل أهمية ،،، (خانة النشاط) تذكر النشاطات التي تقوم بها الوحدة،

ويستخدم نموذج واحد لتوضيح قائمة نشاطات الوحدة أو القسم وإذا كانت الإدارة التي تجرى لها دراسة لتوزيع الأعمال تتكون من عدة أقسام ، فيستخدم لكل قسم نموذج خاص يبين نشاطات كل قسم فيها،

(د) خريطة توزيع الأعمال Work Distribution Chart

خريطة توزيع الأعمال ما هي إلا جدول يبين جميع النشاطات المسؤولة عنها الوحدة وجميع الأعمال التي يقوم بها كل موظف في الوحدة قيد الدراسة وتظهر الخريطة أعمال الموظفين مرتبة حسب نشاطات الوحدة ، وتفيد خريطة توزيع الأعمال في دراسة

(1) Ralph steere, Op،Cit،, p،47،

(2) Little field and Rachel, Op، Cit،, p،71،

قائمة الواجبات

إسـم الموظـف :   الإدارة/ القـسـم :
إسـم الوظيفـة :   المـشرف :
المرتبـة :   روجعت مـن قبـل :
التـاريخ :

الرقم المتسلسل للأعمال	الأعمال	رحل إلى النشاط رقم	عدد الساعات أسبوعياً	ملاحظات
			المجموع	

شكل رقم (12-3) قائمة الواجبات

وتحليل النشاطات والأعمال في الوحدة الإدارية، فإذا نظرنا إلى الخريطة ، بشكل عمـودي (أخذين جميع الخانات بعين الاعتبار) فإننا نستطيع أن نتعرف علـى أوجـه النـشاطات في الوحدة ، وما يخصص لكل نـشاط مـن سـاعات العمـل في الأسـبوع، بهـذا نـستطيع أن نتعرف على النشاطات الهامة والأقل أهمية في الوحدة ، كما أننا نستطيع أن نتعرف علـى الأعمال التي يقوم بها الموظف ، وعلى كيفية توزيعه لأوقاته على الأعمال التي يقوم بها، وعلى عدد الـساعات الـتي يعملـها في الأسـبوع ، وإذا نظرنـا إلى الخريطـة بـشكل أفقـي (مخترقين جميع الخانات في الخريطة) فإننا نستطيع أن نتعرف على الإعمال ، والـساعات التي يساهم بها كل موظف في كـل نـشاط مـن نـشاطات الوحـدة ، وفي خريطـة واحـدة لتوزيع الأعمال نستطيع أن نبين أعمال الموظفين في قسم من الأقسام ، بحيـث لا يتجـاوز عدد الموظفين ستة موظفين فإننا نحتاج إلى استخدام أكثر من خريطـة (نمـوذج) لأغـراض بيان توزيع الأعمال.

وإعداد خريطة توزيع الأعمال، ثم تحليلها ، يفيـد في اكتـشاف نقـاط الـضعف في التوزيع الحالي ، فهي تساعد في بيان النشاطات والأعمال غير الهامة وهذا يـؤدي إمـا إلى إلغائها أو دمجها في بعضها البعض كما أنها تساعد في اكتـشاف الازدواجيـة في الأعمـال، وفي مدى الاستفادة مـن الاختـصاصات والطاقـة البـشرية في المنظمـة وفي كيفيـة توزيـع الأعمال بين الموظفين ويساعد تحليل الخريطة في وضع الحلـول ، واقـتراح توزيـع أفـضل للأعمال عند وضع التوزيع المقترح الذي يقدم للإدارة العليا لإقراره،

كيفية إعداد خريطة توزيع الأعمال :

يوضح الشكل رقم (12-5) نموذج خريطة توزيع الأعمال ، ويقوم بإعداد الخريطة إما المشرف على الوحدة ، أو محلل التنظيم والإدارة ولكن إذا قام المشرف بإعداد الخريطة فيستحسن أن يكون المحلل موجوداً وقت إعـدادها، لمـساعدة المـشرف في إعـدادها إذا مـا تطلب الأمر ذلك ، كما يتوجب أن يقوم المحلل الإداري ، فيمـا بعـد ، بتحليـل خريطـة توزيع الإعمال، ويبدأ العمل بإعداد خريطة توزيع الإعمال بعد إعـادة قائمـة الواجبـات لكل موظف في الوحدة وبعد إعداد قائمة نشاطات الوحدة أما عن كيفيـة إعـداد خريطـة توزيع العمال ، فإن المهمة سهلة وليست معقدة للغاية، فيبدأ المشرف أو المحلل الإداري

قائمة الواجبات

إســـم الإدارة :
إســـم القســـم :

اســـم المـــشرف :
أعـدت مـن قبـل :
التـــــــاريخ :

رقم النشاط	النشاط

شكل رقم (12-4) نموذج قائمة نشاطات الوحدة

أولاً بتعبئة القسم العلوي من النموذج (نموذج خريطة توزيع الأعمال) الذي يحتوى إسم (الإدارة أو القسم) ويكتب المحلل في الفراغات المتروكة إسم الإدارة أو القسم ، ثم ينتقل (التوزيع للأعمال) فإذا كانت الخريطة للتوزيع الحالي فإن المحلل يشطب كلمة المقترح ، لكي يكون واضحاً أن الخريطة هي للتوزيع الحالي، ويشطب المحلل كلمة (الحالي) إذا كانت الخريطة للتوزيع المقترح، ثم يكتب المحلل إسمه أمام كلمة (أعدها) وفي الفراغ المتروك أمام عبارة (وافق عليها) فإنه يملأ إسم المدير الإداري الذي وافق على الخارطة بعد دراستها، أما (التاريخ) فإنه يعبأ بعد إكمال إعداد خريطة توزيع الأعمال وبعد الموافقة عليها من قبل الرئيس الإداري للمنظمة،

وبخصوص تعبئة الأعمدة والخانات الأخرى من الخريطة فإن العمودين الأول والثاني وهما (رقم النشاط) و(النشاطات) فإنهما ينقلان من قائمة نشاطات الوحدة المعدة سابقاً وتذكر أوجه النشاطات وترتب حسب أهميتها وتذكر في آخر النشاطات كلمة (متفرقة) لتذكر تحتها النشاطات القليلة الأهمية في الوحدة،

أما العمود الثالث (الساعات/ الأسبوع) فهو يبين عدد الساعات التي يحتاجها كل نشاط في الأسبوع ، ويستحسن أن تترك تعبئته إلى حين انتهاء المحلل من إكمال تعبئة النموذج ،، ثم ينتقل المحلل إلى تعبئة الخانات والأعمدة التي تحتوي على (اسم الموظف) و (الوظيفة) ويستعين المحلل بقائمة الواجبات المعدة سابقاً لكل موظف من موظفي الوحدة ، فيكتب اسم الموظف ، ثم وظيفته في الفراغ المتروك لذلك، ويستحسن أن يرتب الموظفون وفقاً لمراتبهم ومسؤولياتهم وظائفهم فيبدأ المحلل بكبار الموظفين وأكثرهم أهمية ثم ينتقل إلى الأقل أهمية منهم ، عند ترحيله للمعلومات بخصوص الموظفين وأعمالهم ويملأ المحلل العمال التي يقوم بها كل موظف (من قائمة الواجبات للموظف) مرتبة أمام أوجه النشاط المرتبطة بها تلك الأعمال ويعود المحلل إلى قائمة الواجبات للموظف فيملأ في الخانة رقم (3) من القائمة أرقام النشاطات التي رحل إليها كل عمل من أعمال الموظف في خريطة توزيع الأعمال، ويملأ في خانة (الساعات/ الأسبوع) ما يخصصه كل موظف لكل عمل من الأعمال التي يقوم بها في الأسبوع، ثم يجمع المحلل الإداري، وبشكل عمودي ، جميع الساعات التي يعملها الموظف فيحصل على عدد الساعات التي

خريطة توزيع الأعمال		الإدارة: القسم:		توزيع الأعمال			أعدها:		وافق عليها		التاريخ / /	
رقم النشاط	النشاطات	الساعات/الأسبوع	الاسم: الوظيفة: الأعمال	الساعات/الأسبوع	الاسم: الوظيفة: الأعمال		الاسم: الوظيفة: الأعمال	الساعات/الأسبوع	الاسم: الوظيفة: الأعمال		الاسم: الوظيفة: الأعمال	
المجموع الكلي												

الشكل رقم (5-12) نموذج خريطة توزيع الأعمال،

يعملها في الأسبوع، وعندما يجمع مجاميع ساعات العمل لكل موظف فإنه يحصل على المجموع الكلي لساعات العمل التي يعملها جميع الموظفين في الوحدة، وعندما يجمع المحلل الإداري ، بشكل أفقي ، جميع ساعات العمل التي يصرفها كل موظف على كل نشاط من نشاطات الوحدة فإنه يحصل على عدد الساعات المخصصة لكل نشاط من أوجه نشاطات الوحدة، والمجموع الكلي في الأسبوع للساعات المخصصة لجمع نشاطات الوحدة يظهر في أسفل الخانة (العمود) رقم (3) ويذكر في أسفل خانة النشاطات كلمة « متفرقة » ليدرج تحتها النشاطات الأخرى المختلفة غير الهامة في المنظمة)،

وللتأكد من دقة الأرقام في خريطة توزيع الأعمال فيجب أن يتساوى المجموع الكلي للساعات المخصصة للنشاطات في الأسبوع مع مجموع ساعات العامل لجميع الموظفين في الأسبوع (ويستحسن أن يستخدم قلم الرصاص أثناء تعبئة خريطة توزيع الأعمال ليسهل التعديل والتغيير والمحو أثناء إعدادها ، (وبعد أن تعد بشكل نهائي فإنها تكتب بقلم الحبر أو تطبع) وبهذا نكون قد أنهينا إعداد خريطة توزيع الأعمال الحالية للوحدة قيد الدراسة،

3. تحليل خريطة توزيع الأعمال Analysis of Work Distribution Chart

بعد إعداد خريطة توزيع الأعمال ، فإن المرحلة التالية هي دراسة وتحليل تلك الخريطة ، لأجل اكتشاف مواطن الضعف في توزيع الأعمال ، ويجب أن يكون واضحاً للمشرف وللمحلل الإداري المبتدئ ، بأن خريطة توزيع الأعمال إنما هي وسيلة لتنظيم وعرض المعلومات المطلوبة عن كيفية توزيع الأعمال في الوحدة ، وأنها لا تعطي الحلول للمشكلة التي تواجهها الوحدة ، وأن اكتشاف الحلول لتلك المشاكل إنما هي من واجبات المشرف والمحلل الإداري.

ويقوم المحلل الإداري بتحليل خريطة توزيع الأعمال ، وأحياناً يقوم بهذا العمل المشرف بالتعاون مع المحلل الإداري، والغرض من إشتراك المشرف هو الحصول على تعاونه وكسب تعاون الموظفين الذين يعملون تحت رئاسته وذلك أثناء الدراسة ، وعند وضع المقترحات والتوصيات موضع التنفيذ ،،، وقبل البدء في تحليل خريطة توزيع الأعمال فإنه يجب التأكد أولاً من صحة إعداد البيانات الواردة فيها ، وهذا يتطلب مراجعتها مع قوائم الواجبات

للموظفين ، ومع قائمة نشاطات الوحدة وعندئذ يمكن الاستفادة من الخريطة استفادة كبيرة والوصول إلى نتائج واقعية عن طريق دراستها وتحليلها.

وفيما يتعلق بكيفية تحليل خريطة توزيع الأعمال للوحدة فقد وجد أن أفضل طريقة لتحليل تلك الخريطة هي في اتباع قائمة معدة مقدماً من الأسئلة الدقيقة وتعتبر تلك القائمة مرشداً لتحليل هذه الخريطة واكتشاف مواطن الضعف في توزيع العمل داخل كل وحدة أو إدارة (وقد صمم تلك القائمة وأعدها مكتب الميزانية الأمريكي لتحليل توزيع الأعمال في المكاتب الحكومية) وتعتبر مرجعاً هاماً عند تحليل الأعمال في المكاتب الحكومية وفي مكاتب الشركات الخاصة، وتتكون هذه القائمة من الأسئلة التالية[1]:

1. ما هي وجوه النشاط التي يستنفد أداؤها الجزء الأكبر من وقت الموظفين ؟ وهل ينبغي أن تأخذ فعلاً النصيب الأكبر من وقتهم ؟

2. هل الوقت الذي يصرف على كل وجه من وجوه نشاطات الوحدة يمكن تبريره تبريراً صحيحاً ؟

ويمكن الحصول على الإجابة على هذا السؤال بواسطة تفحص أوجه النشاط للوحدة المدرجة في خريطة توزيع الأعمال، فهي تبين أوجه النشاطات للوحدة ، وعدد الساعات التي تصرف على كل نشاط فيها ، وبهذا نستطيع أن نأخذ فكرة فيما إذا كان هناك عدم توازن بين أهمية النشاط وبين مقدار الوقت الذي يصرف عليه ، كما أنه يمكن معرفة ما إذا كان يصرف وقت كبير على نشاطات غير هامة في الوحدة، فقد نكتشف أن بعض جهود أوقات الموظفين تضيع سدى وذلك بتخصيصها للقيام بأعمال أصبحت غير هامة ، أو قيامها بالأعمال بواسطة طرق ووسائل أصبحت قديمة، ويجب التركيز بشكل خاص عند التحليل على دراسة النشاطات المدرجة تحت الأعمال (الإدارية) أو (المتفرقة) فقد يصرف وقت كبير على مثل تلك الأعمال،

(1) عبد الرحمن عبد الباقي عمر، تنظيم وإدارة المكاتب، (الطبعة الثالثة)ن مكتبة عين شمس 1962م، ص 128-127، وقد نقلها وترجمها عبد الرحمن عبد الباقي عمر من الكتاب التالي:
C، little field and Frank Rachel, Office and Administrative Management (Second EditionEnlewood Cliffs, Prentice-Hall Inc،, pp، 72-73،

3. هل هناك جهود قد أسيء توجيهها ؟ هل هناك أوقات قد خصصت لمهام غير ضرورية ؟ (هل يستفاد من مجهودات الموظفين أحسن استفادة ؟)

ويتضح من دراسة خريطة توزيع الأعمال ، عند الإجابة على هذا السؤال ، فيما إذا كان هناك وجه من وجوه النشاط في الوحدة الإدارية قيد الدراسة لا ضرورة له ، لأنه لا يساعد على تحقيق الهدف من إنشاء تلك الوحدة ، أو إذا كانت هناك مبالغة في بعض الواجبات أو ازدواج فيها،

4. هل تستخدم جميع المهارات الاستخدام السليم ؟ وهل يعهد إلى موظف ذي خبرة عالية بالاضطلاع بأعمال لا تتطلب سوى مهارة قليلة أو العكس ؟

وتتضح الإجابة على هذا السؤال من دراسة الأعمال التي تذكر تحت إسم كل موظف ، فإذا كان فيها اختلاف كبير ، أي أن فيها واجبات تتطلب مهارة عالية وواجبات أخرى تتطلب مهارة عادية ، فإن استخدام وقت الموظف في الواجبات الأخيرة يعتبر إساءة لاستغلال قدراته ولذا فإنه يجب التأكد من أن الموظفين المؤهلين تأهيلاً عالياً يؤدون أعمالاً تتفق مع مؤهلاتهم،

5. هل يقوم الموظفون بأعمال متعددة لا يتصل ولا يرتبط بعضها ببعض (أعمال لا علاقة بينها) مما يدل على أن المنظمة لا تتبع التخصص بالقدر الكافي؟ والإجابة على هذا السؤال تتضح من دراسة أنواع الأعمال المذكورة تحت إسم كل موظف، فإذا كانت الأعمال كثيرة ومتنوعة أكثر مما ينبغي فإن ذلك يدل على أن المنظمة لا تستفيد من التخصص، ولذلك تفقد الخبرة التي اكتسبها الموظفون.

6. هل العمل مقسم تقسيماً سليماً ؟ ألا توجد مبالغة في التقسيم ، هل حددت وظيفة كل موظف تحديداً دقيقاً ؟ أم هل يؤدي أكثر من موظف واحد ، عملاً واحداً في وقت واحد وكل منهم لا ينهض إلاّ بجزء بسيط من العمل ؟ هل يتعطل سير العمل كثيراً وهل تضيع مجهودات الموظفين وأوقاتهم بسبب تدخل أكثر من موظف واحد في عملية واحدة(1) ، وعندما يكون التقسيم غير سليم ، أي عندما يؤدي أكثر من

(1) جوزي انتونيو هيوجروزانيت، طريقة تبسيط الأعمال، صادر عن الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة ديوان الموظفين المصري(القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية 1961م)، ص 14.

موظف واحد عملاً واحداً في وقت واحد ، أو إذا وجدت عقبات أو تعطيل في العمل لا مبرر لهما ، أو كان الإنتاج غير متصل كأن يكون عدد من الموظفين مكلفين بمقابلة الجمهور بجانب أدائهم أعمالاً أخرى فإن مثل هذا الوضع يعطل سير العمل ، ويسبب ضيقاً للطرفين ، ويؤدي إلى ضياع وقت كل من الموظف والجمهور إذ أنه إذا كان الموظف مشغولاً بعمله فسيحيل المراجع إلى موظف آخر ، وهكذا ، ولذا يستحسن تحديد أعمال كل موظف بدقة ، لكي تحقق سلامة تقسيم العمل.

7. هل الأعمال والواجبات موزعة توزيعاً عادلاً ؟ أم أن بعض الموظفين مرهقون بالواجبات والأعمال، بينما يقضي غيرهم قسماً من أوقاتهم بدون أعمال ؟ وتتضح الإجابة على هذا السؤال من مقارنة مجموع ساعات العمل التي يقضيها كل موظف في إنجاز الأعمال المنوطة به ، ويمكن الحصول على ذلك بمقارنة مجموع العمود الرأسي تحت إسم كل موظف (الذي يبين عدد ساعات العمل التي يعملها الموظف في الأسبوع) فيظهر مدى إرهاقه بالأعمال أو عدم وجود عمل كاف له .

وتجدر الإشارة بأن هنالك قوائم لتحليل الأعمال أكثر عمقاً وتفصيلاً من القائمة المذكورة سابقاً لا يستخدمها سوى الخبراء والمتخصصون في مجال تحليل الأعمال.

4. إعادة توزيع الأعمال :

تكشف عملية تحليل خريطة توزيع الأعمال عن نقاط الضعف الموجودة في توزيع الأعمال الحالية في الوحدة الإدارية، وتلي ذلك مرحلة اقتراح الحلول المناسبة لإعادة توزيع الأعمال في الوحدة توزيعاً عادلاً وسليماً ، يراعي اختصاص ، ومهارة وكفاءة، كل موظف في الوحدة الإدارية ، ويعد المحلل الإداري خريطة توزيع الأعمال المقترحة ويبين فيها التغييرات التي ستطرأ على واجبات وأعمال كل موظف في الوحدة الإدارية وعلى نشاطات الوحدة ككل ، ومن المستحسن أن يناقش المحلل الإداري التوصيات والمقترحات التي يراها مناسبة لمعالجة مشاكل توزيع الأعمال في الوحدة مع الرؤساء الإداريين قبل وضعها في صورتها النهائية، وأن يستمع إلى آرائهم بخصوص تلك التوصيات والمقترحات، ويعد المحلل الإداري ، بعد ذلك خريطة توزيع الأعمال المقترحة في صورتها النهائية ، ويرفق بها تقريراً يبين التوصيات والمقترحات بخصوص إعادة توزيع الواجبات لكل موظف في الوحدة ، ويقدم تقريره إلى الرئيس الإداري المسؤول في المنظمة، ويلي

ذلك مرحلتا التنفيذ والمتابعة، والتنفيذ هو إخراج التوصيات والمقترحات إلى حيز الوجود ، ويتم التنفيذ بعد موافقة الإدارة العليا على التوصيات والمقترحات، ويظهر، بشكل فعلي بإعادة توزيع الأعمال بين الموظفين، أما مرحلة المتابعة فتتم بواسطة زيارة الوحدة التي أعيد توزيع الأعمال فيها من قبل المحلل الإداري بين حين وآخر للتأكد من أن التوصيات قد وضعت موضع التنفيذ وأن توزيع الأعمال قد نفذ حسب التوصيات، وأن الموظفين لم يعودوا إلى التوزيع السابق القديم للأعمال،

مثال توضيحي لتوزيع الأعمال

لتوضيح دراسة توزيع الأعمال ، ولبيان كيفية تعبئة النماذج التي تتضمنها تلك الدراسة فإنني ذكرت في نهاية هذا البحث ، مثالاً بسيطاً لتوزيع الأعمال في قسم البريد الوارد في منظمة ما، ففي هذا القسم افترضت وجود موظفين إثنين هما ، أحمد علي ، وغسان محمود ، وافترضت أن كل موظف منهما يعمل في وظيفة كاتب وارد في المرتبة الثانية، وعند إجراء الدراسة على توزيع العمل بينما وجدت ان الموظف الأول أحمد علي يعمل بمعدل (34) ساعة في الأسبوع بينما وجدت أن الموظف الثاني غسان محمود يعمل بمعدل (26) ساعة في الأسبوع ، وحيث أن الموظفين الأول والثاني متساويان في المراتب وفي المؤهلات ومعينان على وظائف متشابهة (نفس الوظائف)، لذا وجدت أن من الأفضل إعادة توزيع الأعمال بينهما بالتساوي بحيث ينال كل منهما (30) ساعة عمل في الأسبوع، وقد تمت عملية إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين بأخذ عمل استلام وقيد بريد الشركات (وهو بمعدل 4 ساعات في الأسبوع) من الموظف الأول (أحمد علي) وإعطائه للموظف الثاني وهو غسان محمود ، وبهذا أصبح العمل موزعاً توزيعاً عادلاً ومتساوياً بين الموظفين أي بمعدل (30) ساعة لكل منهما.

ويوضح الشكل رقم (12-6) والشكل (12-7) نموذجي جدولي أعمال الموظف اليومية معباً بأعمال الموظفين أحمد علي وغسان محمود، ويوضح الشكل رقم (12-8) والشكل رقم (12-9) قائمة الواجبات (الأسبوعية) لهذين الموظفين ويبين الشكل رقم (12-10) قائمة نشاطات الوحدة المدروسة (قسم الوارد)، والشكل رقم (12-11) يبين خريطة توزيع الأعمال الحالية والشكل رقم (12-12) يبين خريطة توزيع الأعمال المقترحة بعد إجراء الدراسة، والتحليل وإعادة توزيع الأعمال بين الموظفين.

جدول أعمال الموظف اليومية

إسم الموظف : أحمد علي — الإدارة/ القسم : قسم الوارد

إسم الوظيفة : كاتب وارد — المشرف : داود شريف

المرتبة :الثانية — التاريخ :1/ 8/ 1998م

التوقيت	الأعمال	المدة الزمنية
30،10-00،8	إستلام وقيد البريد الحكومي (7 مناطق)	2 1/2
30،11-30،10	إستلام وقيد البريد الوارد من الشركات	1
00،12-30،11	تسليم البريد الوارد إلى الأقسام المختصة	1/2
00،1-30،12	إستقبال مراجعين	1/2
030،1-00،1	متابعة	1/2
00،2-30،1	تسليم البريد الخاص بالموظفين	1/2
	المجموع	5 1/2

الشكل رقم (12-6) جدول أعمال الموظف اليومية (للموظف أحمد علي)

جدول أعمال الموظف اليومية

إسم الموظف : غسان محمود — الإدارة/ القسم : قسم الوارد

إسم الوظيفة : كاتب وارد — المشرف : داود شريف

المرتبة :الثانية — التاريخ :1/ 8/ 1998م

التوقيت	الأعمال	المدة الزمنية
30،10-00،8	إستلام وقيد البريد الحكومي (6 مناطق)	2
30،10-00،10	تسليم البريد إلى الأقسام	1/2
30،11-30،11	إستقبال مراجعين	1/2
00،2-00،1	متابعة	1
	المجموع	4

شكل رقم (12-7) جدول أعمال الموظف اليومية (للموظف غسان محمود)

قائمة الواجبات

إسم الموظف : أحمد علي — الإدارة/ القسم : قسم الوارد
إسم الوظيفة : كاتب وارد — المشرف : داود شريف
المرتبة :الثانية — التاريخ :10/ 8/ 1998م

الرقم المتسلسل للأعمال	الأعمال	رحل إلى النشاط رقم	عدد الساعات اليومية	ملاحظات
1	إستلام وقيد البريد الحكومي	1	14	
2	إستلام وقيد بريد الشركات	2	4	
3	تسليم البريد الوارد إلى الأقسام	3	4	
4	متابعة	4	3	
5	تسليم بريد الموظفين	5	3	
6	إستقبال مراجعين	6	6	
	المجموع		34	

شكل رقم (12-8) قائمة الواجبات (الأسبوعية) للموظف أحمد علي

قائمة الواجبات

إسم الموظف : غسان محمود — الإدارة/ القسم : قسم الوارد
إسم الوظيفة : كاتب وارد — المشرف : داود شريف
المرتبة :الثانية — التاريخ :10/ 8/ 1998م

الرقم المتسلسل للأعمال	الأعمال	رحل إلى النشاط رقم	عدد الساعات اليومية	ملاحظات
1	إستلام وقيد البريد الحكومي	1	13	
2	تسليم البريد الوارد إلى الأقسام	2	4	
3	متابعة	4	3	
4	إستقبال مراجعين	6	6	
	المجموع		26	

شكل رقم (12-9) قائمة الواجبات (الأسبوعية) للموظف غسان محمود

قائمة الواجبات

إسم الموظف	: غسان محمود	الإدارة/ القسم	: قسم الوارد
إسم الوظيفة	: كاتب وارد	المشرف	: داود شريف
المرتبة	:الثانية	التاريخ	:10/ 8/ 1998م

رقم النشاط	النشاط
1	إستلام وقيد البريد الحكومي
2	إستلام وقيد بريد الشركات
3	تسليم البريد الوارد إلى الأقسام
4	متابعة
5	تسليم بريد الموظفين
6	متفرقة (إستقبال مراجعين)

شكل رقم (12-10) قائمة نشاطات قسم الوارد

خريطة توزيع الأعمال		الإدارة: القسم: قسم الوارد		توزيع الأعمال			أعدها:		وافق عليها:		التاريخ / /	
رقم النشاط	النشاطات	الساعات/الأسبوع	الاسم: أ.ع الوظيفة: الأعمال	الساعات/الأسبوع	الاسم: غ.م الوظيفة: الأعمال		الاسم: الوظيفة: الأعمال	الساعات/الأسبوع	الاسم: الوظيفة: الأعمال		الاسم: الوظيفة: الأعمال	
1	استلام وقيد البريد الحكومي	7	استلام وقيد البريد الحكومي	14	استلام وقيد البريد الحكومي	13						
2	استلام وقيد بريد الشركات	8	استلام وقيد بريد الشركات	4	استلام وقيد بريد الشركات	4						
3	تسليم البريد الوارد إلى الأقسام	9	تسليم البريد الوارد إلى الأقسام	4	تسليم البريد الوارد إلى الأقسام	4						
4	متابعة	10		3	متابعة	3						
5	تسليم بريد الموظفين	11	تسليم بريد الموظفين	3								
6	متفرقة استقبال مراجعين	12	متفرقة استقبال مراجعين	6	استقبال مراجعين	6						
المجموع الكلي		60		34		26						

شكل رقم (12-11) نموذج خريطة توزيع الأعمال الحالية لقسم الوارد

خريطة توزيع الأعمال		الإدارة: القسم: قسم الوارد		توزيع الأعمال		أعدها:		وافق عليها	التاريخ / /
رقم النشاط	النشاطات	الساعات/ الأسبوع	الاسم: أ.ع الوظيفة: الأعمال	الساعات/ الأسبوع	الاسم: غ.م الوظيفة: الأعمال		الاسم: الوظيفة: الأعمال	الساعات/ الأسبوع	الاسم: الوظيفة: الأعمال
1	استلام وقيد البريد الحكومي	27	استلام وقيد البريد الحكومي	14	استلام وقيد البريد الحكومي	13			
2	استلام وقيد بريد الشركات	4			استلام وقيد بريد الشركات	4			
3	تسليم البريد الوارد إلى الأقسام	8	تسليم البريد الوارد إلى الأقسام	4	تسليم البريد الوارد إلى الأقسام	4			
4	متابعة	6	متابعة	3	متابعة	3			
5	تسليم بريد الموظفين	3	تسليم بريد الموظفين متفرقة	3					
6	استقبال مراجعين	12	استقبال مراجعين	6	استقبال مراجعين	6			
المجموع الكلي		60		30		30			

شكل رقم (12-12) نموذج خريطة توزيع الأعمال المقترحة لقسم الوارد

تمرين رقم (1)

يعمل عبد الله بن صالح وعبد العزيز محمود ، في قسم التوظيف التابع لإدارة شؤون الموظفين في مصلحة ما ، وذلك على وظيفة مدقق تشكيلات في المرتبة السادسة وبعد إجراء دراسة للأعمال التي يقومان بها ، اتضح ما يلي :

أولاً – يعمل عبد الله بن صالح بمعدل (30) ساعة في الأسبوع ، على النحو الآتي :

1. إعداد قرارات التعيين والترقية والنقل والفصل ، بمعدل 10 ساعات في الأسبوع.
2. إعداد الكتابات اللازمة لبعض المعاملات التي لم تكتمل ، بمعدل 5 ساعات في الأسبوع.
3. تسجيل القرارات على البطاقات والسجلات ، وبيانات الشواغر ، بمعدل 5 ساعات في الأسبوع.
4. متابعة إجراءات الوظائف الشاغرة المرفوعة لديوان الخدمة المدنية ، بمعدل 2.30 ساعة في الأسبوع.
5. متابعة المعاملات في قسم النسخ ، بمعدل 2.30 ساعة في الأسبوع.
6. حفظ صور المعاملات بالملفات ، بمعدل 2.30 ساعة في الأسبوع.
7. الرد على استفسارات المراجعين ، بمعدل 2.30 ساعة في الأسبوع.

ثانياً – يعمل عبد العزيز محمود بمعدل (25) ساعة في الأسبوع ، على النحو الآتي :

1. إعداد قرارات التعيين والترقية والنقل والفصل ، بمعدل 7.30 ساعة في الأسبوع.
2. تسجيل القرارات على البطاقات والسجلات ، وبيانات الشواغر ، بمعدل 5 ساعات في الأسبوع،
3. إعداد الكتابات اللازمة لبعض المعاملات التي لم تكتمل إجراءاتها ، بمعدل 5 ساعات في الأسبوع،
4. متابعة المعاملات في قسم النسخ ، بمعدل 2.30 ساعة في الأسبوع.
5. حفظ صور المعاملات بالملفات ، بمعدل 2.30 ساعة في الأسبوع.
6. الرد على استفسارات المراجعين ، بمعدل 2.30 ساعة في الأسبوع.

المطلوب:

تفريغ بيانات الأعمال لـ عبد الله بن صالح ، وعبد العزيز محمود على نماذج جدول أعمال الموظف الأسبوعية (قائمة الواجبات) ، وإعداد خريطة توزيع الأعمال الحالية والمقترحة لهما ، مع مراعاة إعادة توزيع الأعمال بينهما بالتساوي؟

تمرين رقم (2)

أحمد صالح وسالم مرزوق ، موظفان يعملان في قسم الشؤون المالية عل وظيفة محاسب في المرتبة الخامسة في وزارة ما، وبعد إجراء دراسة للأعمال التي يقومان بها اتضح ما يلي :

أولاً – يعمل أحمد صالح بمعدل (22) ساعة في الأسبوع، وذلك على النحو التالي:

1. إجراء قيود في دفاتر محاسبية ، بمعدل 4 ساعات في الأسبوع .
2. مراجعة أوامر الصرف ، بمعدل 5 ساعات في الأسبوع.
3. إعداد أوامر الصرف، بمعدل 3.30 ساعة في الأسبوع.
4. إعداد الجداول الشهرية ، بمعدل 3 ساعات في الأسبوع.
5. تسديد الحسميات والعهد ، بمعدل 3 ساعات في الأسبوع.
6. إعداد الأضابير ، بمعدل 3.30 ساعة في الأسبوع.

ثانياً– يعمل سالم مرزوق ، بمعدل (32) ساعة في الأسبوع ، وذلك على النحو الآتي:

1. إجراء قيود في دفاتر محاسبية ، بمعدل 4 ساعات في الأسبوع.
2. إعداد أوامر الصرف ، بمعدل 3.30 ساعات في الأسبوع.
3. مراجعة أوامر الصرف ، بمعدل 5 ساعة في الأسبوع.
4. إعداد الجداول الشهرية ، بمعدل 3.30 ساعات في الأسبوع.
5. إعداد الأضابير ، بمعدل 7 ساعات في الأسبوع.
6. القيد في دفتر اليومية ، بمعدل 5 ساعات في الأسبوع .
7. تسديد الحسميات والعهد ، بمعدل 4 ساعات في الأسبوع .

المطلوب :

تفريغ بيانات الأعمال لـ أحمد صالح وسالم مرزوق على نماذج جدول أعمال الموظف الأسبوعية (قائمة الواجبات) ، وإعداد خريطة توزيع الأعمال الحالية والمقترحة لهما ، مع مراعاة إعادة توزيع الأعمال بينهما بالتساوي؟

الفصل الثالث عشر

التنمية الإدارية

- مفهوم التخلف الإداري
- مظاهر التخلف الإداري
- مفهوم التنمية الإدارية
- أساليب التنمية الإدارية
- عناصر التنمية الإدارية
- التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية
- محاولات التمييز
- أجهزة التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية
- المشكلات الإدارية في المملكة العربية السعودية
- التنمية الإدارية في المملكة الأردنية الهاشمية
- الجهود التنموية في الأردن
- تقويم المسيرة الوطنية في التنمية

الفصل الثالث عشر

التنمية الإدارية[1]

تعتبر التنمية الإدارية من الأمور الهامة بالنسبة للدول النامية، خصوصاً وأن التنمية الاقتصادية تحتاج إلى جهاز إداري فعال يساعد في إعداد الخطط، ثـم في وضـعها موضـع التنفيذ، والقيام بأعمال متابعة تنفيذ الخطط، وتعديلها إذا استدعت ذلك ظروف التنفيـذ. وقد تعثرت محاولات العديد من الدول النامية في تحقيق التنمية الاقتصادية ،بسبب تخلف، وضعف أجهزتها الإدارية، لدرجة أصبح يعتـبر تحقيـق التنميـة الإداريـة ضـرورة حتميـة لتحقيق التنمية الاقتصادية .

وحيـث إن الاستـشارات الإداريـة، وأجهزتهـا الحكوميـة الخاصـة، والمستـشارين الإداريين يقومون، بدور فعال ونشط في مجال تحقيـق التنميـة الإداريـة، لـذا نـرى أهميـة الكتابة عن التنمية الإدارية[2]. وفي هذا الفصل، سـنتناول موضـوع التنميـة الإداريـة مـن جوانب متعددة، وسنبدأ أولاً بإعطاء فكرة سريعة عن مفهوم التخلف الإداري، ومظاهره في الدول النامية، ثم سنناقش مفهـوم التنميـة الإداريـة، وأسـاليبها، وعناصـرها، وأخـيراً سنتكلم بإيجاز عن التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية.

مفهوم التخلف الإداري

حدث تطور كبير، وتوسع في وظيفـة الدولـة، منـذ الثلاثينـات الميلاديـة في القـرن الماضي، وبشكل خاص، بعد الحرب العالمية الثانيـة . فلـم تعـد وظيفتهـا مقـصورة علـى

(1) موضوع هذا البحث مقتبس مـن بحـث للمؤلـف نـشر بعنـوان "التنميـة الإداريـة: دراسـة نظريـة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية" في مجلة الإدارة العامة، العـدد 41، رجـب 1404هـ، أبريـل 1984م.

(2) لمزيد من المعلومات عن دور الاستشارات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية، يرجى الإطلاع على مقالة الدكتور زهير الصباغ، "الاستشارات الإدارية كمـدخل للتنميـة الإداريـة" مجلة الإدارة، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع، أبريل 1983م، ص 88-74.

الوظائف التقليدية القديمة، وهي المحافظة على الأمن في داخل البلاد، والدفاع عنها ضد الغزو الخارجي لها، وإقامة العدل بين المواطنين . ولكنها تطورت، واتسعت، وشملت وظائف جديدة لم تكن ضمن وظائفها السابقة، كالوظائف الاقتصادية والإجتماعية، فأصبحت الدولة تتدخل في المجال الاقتصادي، فتتخذ الإجراءات التي من شأنها أن تعالج حالة الكساد الاقتصادي، والتضخم النقدي، وتضع الخطط لتنفيذ برامج ومشاريع التنمية الاقتصادية . كما أن الدولة وسعت وظيفتها في المجال الإجتماعي، فأخذت تقوم بتوفير الخدمات الصحية، والتعليم المجاني، وتقديم المساعدات المالية للطبقات الفقيرة، لكي ترفع المستوى الإجتماعي والاقتصادي والإجتماعي، عن طريق وضع الخطط وتنفيذ برامج ومشاريع التنمية الاقتصادية والإجتماعية، وذلك لأجل تحقيق التنمية الشاملة في البلاد .

وتبع التطور في وظائف الدولة، تطور في الإدارة فحدث توسع في الجهاز الإداري، فأنشئت إدارات، وأجهزة جديدة وزيدت أعداد الموظفين زيادات كبيرة، وذلك للقيام بالوظائف القديمة، والوظائف الجديدة التي أنيطت بالدولة . ولكن التطور في الإدارة لم يواكب التطور في وظائف الدولة، فلم تستطع الإدارة، في كثير من دول العالم، القيام بما أصبح مطلوباً منها القيام به من وظائف، لا من الناحية الكمية، ولا من الناحية النوعية، فحدث فيما يسمى بالتخلف الإداري، وهو جوهر المشكلة التي تعاني منها الدول النامية . ويجدر التنوية هنا، أن المقصود بالإدارة، جميع مكونات العمل الإداري من أنظمة، وأفراد، وأساليب وإجراءات، وأجهزة وآلات .

ويبدو "التخلف الإداري" واضحاً في عدم قدرة الإدارة، ممثلة في التنظيم الإداري، على ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الدولة إلى سياسات، ثم وضع الخطط والبرامج والمشاريع، وتنفيذها بشكل جيد وفعال، لأجل تحقيق التنمية الإقتصادية والاجتماعية الشاملة في البلاد، وحل مشكلات المجتمع(1). ويلاحظ التخلف الإداري من خلال مقارنة ما هو منجز فعلاً، بما هو مطلوب إنجازه، وكلما كانت الفجوة كبيرة (بين المنجز والمطلوب إنجازه) كلما كان التخلف الإداري ظاهراً، والتقصير، والعجز الإداري مهيمناً على جهاز الدولة .

(1) إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، (القاهرة، دار النهضة العربية، 1979م)، ص 24.

مظاهر التخلف الإداري في الدول النامية

توجد مظاهر، وخصائص، مشتركة للتخلف الإداري في الدول النامية، يطلق عليها أحياناً مسمى المشكلات الإدارية في الدول النامية . وتختلف هذه المشكلات من بلد إلى آخر، وذلك تبعاً لاختلاف البيئة، والظروف السياسية والاجتماعية، والاقتصادية، في تلك الدول، إلا أن معظم الدول النامية تشترك في المشكلات التالية :

1. الروتين الطويل المعقد، ويتمثل في طول إجراءات العمل للمعاملات، وتأخيرها لمدة طويلة على مكاتب الموظفين .
2. تضخم الجهاز الإداري، ويشمل القطاعين العام والخاص، ويتمثل في إنشاء أعداد كبيرة من الوزارات، والمصالح، والمؤسسات الحكومية وإحداث العديد من الوحدات الإدارية فيها .
3. التضخم الوظيفي، إذ يلاحظ وجود أعداد كبيرة من الموظفين في المكاتب لا يعملون إلا عدداً قليلاً من ساعات العمل . (ويؤدي التضخم الوظيفي في كثير من الأحيان الى تعقيد الإجراءات، وعرقلة سير المعاملات، وذلك لأن الموظفين يريدون أن يوجدوا لأنفسهم أعمالاً تشغلهم أثناء ساعات الدوام الرسمي، فيزيدون في خطوات إجراءات المعاملات) .
4. التمسك بحرفية القانون[1] أو النظام، حيث يلجأ كثير من الموظفين في الدول النامية إلى التطبيق الحرفي للقوانين، والأنظمة واللوائح، والتعليمات، التي تصدر إليهم من الإدارة العليا ؛ ويؤدي هذا التصرف إلى مضايقة المواطنين الذين يحصلون على الخدمات من تلك الأجهزة الحكومية، ومن هؤلاء الموظفين الحكوميين .
5. الإهمال واللامبالاة من قبل الموظفين[2]، حيث يلاحظ وجود ظاهرة الإهمال واللامبالاة عند الموظفين في الكثير من الدول النامية، وتعود أسباب وجود هذه الظاهرة، إلى ضآلة الرواتب التي يتقاضاها هؤلاء الموظفون، وإلى تكاسلهم، وإلى ضعف الرقابة على أدائهم لأعمالهم .

(1) و(2) إبراهيم درويش، مرجع سابق، ص 63.

6. الميل نحو النمطية في الأنظمة وأساليب العمل، حيث تميل الكثير من الدول النامية إلى تطبيق أنظمة موحدة في الشؤون المالية، وشؤون الموظفين، في جميع أجهزتها، بغض النظر عن الاختلافات في طبيعة العمل، وبيئته، بين تلك الأجهزة .

7. غياب عامل التنسيق[1] بين الأجهزة الحكومية المتعددة في الدولة، وبين الشركات التي تنفذ المشاريع، مما يؤدي إلى إعاقة قيام الأجهزة الحكومية بمهامها، وإلى تأخير إنجاز المشاريع من قبل الشركات المنفذة .

8. عدم المرونة[2]، إذ تتصف بعض المنظمات، في الدول النامية، بعدم المرونة، فهي لا تقبل التغيير ولا التجديد، ولا تتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، ويؤدي ذلك إلى تأخير إنجاز الأعمال، وإنخفاض الإنتاجية .

9. قدم المنظمات، حيث يلاحظ أن بعض المنظمات أصبحت قديمة، وغير مسايرة لروح العصر، وذلك بسبب مرور مدة زمنية طويلة عليها منذ إنشائها، وإنعدام إدخال تغييرات عليها، لا من ناحية التنظيم، ولا من ناحية الإجراءات، ولا من ناحية الأجهزة والمعدات، مما يؤدي إلى انخفاض كفاية الأعمال فيها .

10. الإسراف وارتفاع التكلفة الإقتصادية للخدمات أو للإنتاج[3]، فالتبذير والإسراف يعتبران من الظواهر الملاحظة في الدول النامية، إذ أن الكثير من هذه الدول يتوسع في الإنفاق على الأبنية، والأثاث، وشراء الأجهزة، والسيارات، وغيرها من مظاهر الإنفاق غير الضرورية (في كثير من الأحيان)

11. المحاباة والمحسوبية، وتتجسدان في تعيين الأقارب والأصدقاء وترقيتهم إلى الوظائف القيادية، دون النظر إلى كفاءاتهم أو إلى مؤهلاتهم العلمية .

12. ضعف الخلق الإداري[4]، وتفشي الرشوة، وتحقيق مكاسب غير مشروعة على حساب الوظيفة العامة، والمصلحة العامة .

---

(1) إبراهيم العواجي، "واقع الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية وأثر ذلك على التنمية" في بحوث ندوة أهمية الإدارة العامة للتنمية في المملكة العربية السعودية المنعقدة في معهد الإدارة العامة-بالرياض في 19-16 ربيع ثاني 1398هـ (الرياض، معهد الإدارة العامة، 1399هـ)ن ص 55.

(2) John Morgan, Managing Change, (New York, McGraw –Hill Book Co., 1972). p.141.

(3) و(4) إبراهيم درويش، مرجع سابق ص 66-64.

13. إضفاء طابع من السرية الشديدة على الأعمال الإدارية[1]، فالقوانين، والأنظمة، واللوائح والتعليمات ، وبعض الأعمال العادية، تعتبر في نظر بعض الموظفين من الأمور السرية . وللسرية جوانب سلبية . منها أنها تتسبب في إعاقة البحوث العلمية عن نظم وإجراءات العمل وفي تشخيص المشكلات، وتقديم الحلول من قبل المستشارين الإداريين . كما أنها تؤدي إلى انعزالية الجهاز الإداري عن المواطنين، وفقدان الثقة فيه وفي خدماته .

14. المركزية الشديدة، وتبدو بصورة واضحة في مركزية اتخاذ القرارات . فالقرارات مركزة في أيدي كبار الموظفين، وهذا يؤدي إلى تراكم الأعمال على مكاتبهم، وإلى تأخر إنجازها، إضافة إلى إضعاف الروح المعنوية لدى الموظفين في الإدارة الوسطى، والموظفين التنفيذيين في مواقع العمل .

مفهوم التنمية الإدارية

ترد في كتب الإدارة العامة عدة اصطلاحات منها « الإصلاح الإداري »، «التحديث الإداري »، «التطوير الإداري»، « والتنمية الإدارية » ويحاول بعض علماء وكتاب الإدارة التمييز بينها، وتفضيل استخدام اصطلاح دون الآخر، ولا أود أن أشارك في هذا الجدل الفلسفي، واللفظي، حول التسمية، وإنما أرى تجاوزه إلى الجوهر والمضمون، ولذا فإنني سأستخدم لأغراض هذا البحث، اصطلاحاً واحداً هو «التنمية الإدارية» . ليدل على مضمون الإصلاح، والتحديث، والتطوير الإداري .

أما بالنسبة لمفهوم التنمية الإدارية فيرى أحد الباحثين في هذا المجال بأن اصطلاح التنمية الإدارية ظهر في الكتابات الحديثة للإدارة العامة، كنتيجة جزئية لمحاولات التطوير التي تجرى حالياً في دول آسيا، وأفريقيا، وأمريكا اللاتينية . وهو اصطلاح يعبر عن الجهود التي تبذلها هذه الدول في معالجة المشكلات الإدارية التي تواجهها في محاولات للإسراع في تقدمها الزراعي، والصناعي، والتعليمي، والاجتماعي، وذلك من خلال تطوير التنظيمات، والنظم الإدارية، والممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم »[2] .

---

(1) إبراهيم درويش، مرجع سابق، ص66-64.

(2) وردت في بحوث الدكتور محمد الطويل بعنوان "دور الإدارة العامة في التنمية الاقتصادية" في بحوث ندوة أهمية الإدارة للتنمية، المنعقدة في معهد الإدارة العامة، الرياض في الفترة 19-16 ربيع الثاني=

وهناك مفكر آخر، وهو من المسؤولين والباحثين في الإدارة العامة، يرى « أن التنمية الإدارية هي الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سعياً وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته، ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى الموظفين تجاه أجهزتهم، والمتعاونين معها . وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به . وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية بكفاية عالية، وبأقل التكاليف » [1].

ويقدم الباحث توضيحاً لمفهوم التنمية الإدارية فيرى أن التنمية الإدارية هي التطوير الشامل للجهاز الإداري للدولة، لرفع مستوى قدراته الإدارية، لتمكينه من القيام بوظائف الدولة بشكل عام، وبوظائف التنمية الإقتصادية والاجتماعية بشكل خاص، وذلك بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية . وتتحقق التنمية الإدارية عن طريق تطوير القوانين والأنظمة واللوائح، وتطوير وتنمية المديرين والموظفين، والتطوير التنظيمي للأجهزة الحكومية، وتطوير نظم العمل وإجراءاته، وذلك ضمن نظرية إدارية، وعقيدة، يؤمن بها، ويطبق مبادئها، أفراد المجتمع .

أساليب التنمية الإدارية

تتم محاولات التنمية الإدارية بواسطة أساليب متعددة، وتختار كل دولة ما تراه مناسباً لأوضاعها من تلك الأساليب . أما أهم أساليب التنمية الإدارية فهي ما يلي :

1. **قيام الرئيس الإداري بالتنمية الإدارية في مجال عمله :**

يعتبر الإهتمام بالتنمية الإدارية من واجبات الرئيس الإداري الأساسية، فهو مسؤول عن تطوير وتنمية الموظفين الموجودين تحت إشرافه، وعن تبسيط الإجراءات في إدارته. ولديه من الصلاحيات، عادة، ما يمكنه من القيام بتلك المهام . ولو قام كل مدير إداري بواجباته في هذا المجال على الوجه الأكمل لتحققت التنمية الإدارية الشاملة في وقت أسرع، وبتكاليف أقل .

==1398هـ، (الرياض، معهد الإدارة العامة، 1399هـ)، ص17، والإشارة الى الدكتور عامر الكبيسي المذكور أدناه.

(1) Amir K. Alkubasiy, theory and Practice of Administrative Development in New nations with reference to the Case of Iraq, (Austin, University of Texas, 1971), p.27.

2. **تشكيل اللجان المؤقته أو الدائمة :**

تشكيل لجان مؤقته، أو دائمة، في بعض الدول، وتناط بها مهام دراسة الأوضاع الإدارية في الأجهزة الحكومية، وتقديم التوصيات لتطوير تلك الأجهزة . وتعتبر اللجان من الأساليب الشائعة والمهمة في تحقيق التنمية الإدارية، وتتكون اللجان من مجموعات من الخبراء، تكلف بدراسة أسباب القصور، والفساد، والتخلف الإداري وتقدم المقترحات، والتوصيات، لمعالجتها .

3. **إنشاء أجهزة متخصصة بالتنمية الإدارية :-**

تقوم معظم دول العالم، بإنشاء أجهزة متخصصة بأمور التنمية الإدارية، وتوكل إليها مهام دراسة أوضاع الوزارات والمصالح الحكومية، وتقديم التوصيات المناسبة لتطويرها، كإعادة تنظيم تلك الأجهزة . وتبسيط الإجراءات فيها، وتدريب الموظفين، ومن أجهزة التنمية الإدارية، الإدارات المركزية للتنظيم والإدارة، ومعاهد الإدارة العامة، ودواوين الخدمة المدنية ... وغيرها (من الأجهزة) .

ويعتبر أسلوب إنشاء أجهزة متخصصة بالتنمية الإدارية من أفضل الأساليب لتحقيق التنمية الإدارية في الدول النامية .

عناصر التنمية الإدارية

تتحقق التنمية الإدارية في أية دولة من دول العالم، نتيجة اجتماع وتفاعل عدة عناصر، وتشكل هذه العناصر مجتمعة إطاراً عاماً، أو نموذجاً، نرى أنه يساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية الإدارية . وتساعد هذه العناصر في التغلب على المشكلات الإدارية التي تواجه الجهاز الإداري للدولة، كما أنها تسهم في تطوير الجهاز بحيث يصبح ذا كفاية وفعالية مرتفعة .

أما عناصر التنمية الإدارية فنرى أنها تتكون من ما يلي :

1. العقيدة .
2. النظرية الإدارية .
3. تطوير القوانين والأنظمة واللوائح .
4. تطوير وتنمية المديرين والموظفين .

5. تطوير الهياكل التنظيمية .

6. تطوير إجراءات ونماذج وأجهزة العمل .

7. وفيما يلي نبذة موجزة عن كل عنصر من عناصر التنمية الإدارية .

1. العقيدة :

يقصد بالعقيدة ما يؤمن به أفراد المجتمع، وتشكل الإطار العام للقيم وللسلوك وللمعاملات . ولا بد من التأكيد على أهمية الالتزام بالعقيدة، والتمسك بها، وتطبيق مبادئها، والتخلق بقيمها وأخلاقياتها، وانعكاس آثار التطبيق على سلوكيات الأفراد في المجتمع، ولا سيما على سلوكيات وتصرفات موظفي الدولة . ولا شك بأن الشريعة الإسلامية الغراء، تشكل أهم عناصر التنمية الإدارية، ودافعاً قوياً لتحقيق التقدم الإداري، فالإسلام يدعو إلى الأمانة، والصدق في المعاملة، والعدل بين الناس، والغيرة على المصلحة العامة والشعور بالمسؤولية وإلى مكارم الأخلاق، قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ قَالَتۡ إِحۡدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسۡتَـٔۡجِرۡهُۖ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾ [1]، قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ ۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ ﴿٥٨﴾ ﴾ [2]، وقال الرسول ص « لا إيمان لمن لا أمانة له »[3]

وإذا التزم المديرون والموظفون بأخلاق الإسلام، تم القضاء على الفساد الإداري وعلى الكثير من المشكلات الإدارية .

2. النظرية الإدارية:

تحتاج التنمية الإدارية إلى نظرية إدارية، تنبع من بيئة البلاد التي تطبق فيها، وتستخلص من تجارب وممارسات الإداريين في تلك البلاد، ومن المعروف أن معظم النظريات الإدارية المطبقة في البلاد العربية، وفي غيرها من البلاد النامية، هي نظريات إدارية غربية، طورها المديرون الذين عملوا في المصانع والشركات، والأجهزة الحكومية، والمفكرون وكتاب الإدارة في تلك البلاد، وهي نابعة من بيئة غربية، ضمن أنظمة سياسية، واقتصادية، واجتماعية، ودينية معينة، وتختلف عما هو موجود في البلاد العربية،

(1) سورة القصص، آية (26).

(2) سورة النساء، آية (58).

(3) الجامع الصحيح للألباني، المجلد الأول، حديث رقم (7056).

وعن غيرها من البلاد النامية الأخرى، وهذا أدى إلى الاخفاق عند تطبيقها في البلاد العربية، وفي البلاد النامية الأخرى، وعدم تحقيقها نفس الدرجة من النجاح الذي حققته في البلاد الغربية .

وتشكل النظرية الإدارية الإطار الفكري الذي يساعد الإداريين على إدارة منظماتهم، وفي أسلوب التعامل مع موظفيهم، وفي كيفية تحقيق أكبر عائد ممكن، من الإمكانيات البشرية والمادية الموجودة تحت تصرفهم . وبالنسبة للبلاد العربية، فإن هناك حاجة ماسة إلى تطوير، ووضع، نظريات إدارية عربية(1)، نابعة من البيئة، والتجارب، والممارسة، وتتلاءم مع الواقع في البلاد العربية . والمديرون الممارسون في الأجهزة الحكومية، وفي الشركات الخاصة، والأساتذة في الجامعات وفي معاهد الإدارة، ومراكز البحوث الإدارية، مدعوون للمساهمة في هذا المجال، وذلك لوضع نظريات إدارية، ونماذج، وقواعد، تلائم البيئة المحلية في البلاد العربية وتناسب الإنسان العربي . وإلى أن يتم وضع نظريات، ونماذج إدارية عربية، فإنه لا توجد بدائل أمام المدير العربي ليختار منها، غير النظريات الإدارية الغربية . وفي هذا الخصوص نرى أن لا ضرر من استعانة المدير العربي بها، شريطة أن يأخذها بحذر، ولأغراض الاسترشاد بها، عند قيامه بأعماله الإدارية .

3. تطوير القوانين والأنظمة واللوائح:

تصبح الكثير من القوانين والأنظمة واللوائح، بمرور الزمن، غير ملائمة لأوضاع المنظمات، وعقبة في سبيل تحقيق أهدافها، ومشكلة من المشكلات الإدارية، التي يشتكي منها المواطنون والموظفون، وذلك بما تحتويه من تعقيدات، وما تضعه من قيود على الأعمال، ولذا، كان لا بد من تعديلها، وتطويرها، وتوفير المرونة فيها، لتتلاءم مع ظروف المجتمع، والتقدم الذي يتحقق فيه، ولكي تساعد على مواجهة متطلبات العمل، في اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة .

إن تطوير وتعديل القوانين والأنظمة، والتعليمات، ولا سيما ما يتعلق منها بشؤون الموظفين، والشؤون المالية، يسهم بشكل إيجابي، في تحقيق التنمية الإدارية، ويعتبر من متطلباتها الأساسية، فهو يسهم في جذب عناصر جيدة، ومؤهلة، من الموظفين للعمل في الأجهزة الحكومية (وذلك بما تتضمنه من حوافز للموظفين)، وفي تقديم خدمات أفضل للمواطنين .

(1) إبراهيم المنيف، الإدارة، المفاهيم والأسس والمهام، (الرياض، دار العلوم، 1980م)، ص 329.

4. تطوير وتنمية المديرين والموظفين :

يعتبر تطوير وتنمية العنصر البشري، أهم عناصر التنمية الإدارية، لأن المديرين والموظفين هم الذين يتولون مهمة القيام بتنفيذ وظائف الدولة، ويعتمد النجاح في تحقيق التنمية الإدارية، بقدر كبير، على ما يتحقق من نجاح في تطوير وتنمية المديرين والموظفين.

وتشمل وسائل تطوير وتنمية المديرين والموظفين ما يلي[1]:

1. الاختيار السليم للمديرين والموظفين، إذ يجب أن يتم الاختيار على أساس الجدارة وأن يعتمد على وصف واجبات الوظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوبة لشاغلها .
2. التدريب والتطوير المستمرين لهم .
3. توفير فرص الابتعاث للمديرين، وللموظفين، للحصول على مؤهلات علمية مناسبة لأعمالهم .
4. توفير الحوافز المناسبة لهم .
5. تفويض الصلاحيات اللازمة للقيام بالأعمال، للمديرين وللموظفين (إذ أن الشكوى المتكررة هي من قلة أو عدم وجود الصلاحيات) .
6. تقويم أداء المديرين والموظفين، على أسس علمية وموضوعية، ومنح المكافآت والحوافز المناسبة، على ضوء التقويم الموضوعي لهم .

5. تطوير الهياكل التنظيمية :

تشبه المنظمة الكائن الحي، فهي في حالة نمو وحركة مستمرين، ومع مرور الزمن، وبتغير الظروف والأحوال، فإن هيكلها التنظيمي يصبح قديماً، وتدعو الحاجة إلى تطويره ليستطيع القيام بأعماله بكفاءة وفعالية، ويعتبر تطوير الهياكل التنظيمية من العناصر الأساسية للتنمية الإدارية، إلا أن تطوير الهياكل التنظيمية وحده لا يكفي، إذ لا بد أن يرافق تطوير الهياكل التنظيمية تطوير الإجراءات، وتنمية للمديرين والموظفين، وتطوير في القوانين والأنظمة .

---

(1) علي عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، (الرياض، معهد الإدارة العامة، 1982م)، ص 259-257.

وتتضمن عملية تطوير الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية، تحديد الاختصاصات للوحدات الإدارية، وتوضيح العلاقات بينها، وتحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للوظائف والموظفين، ورسم الخرائط التنظيمية للمنظمات، ووضع أدلة تنظيمية لها .

وتقوم بدراسة الهياكل التنظيمية، وبتقديم الاقتراحات لتطويرها، أجهزة الاستشارات الإدارية في البلاد، سواء أكانت الأجهزة الحكومية للاستشارات أو أجهزة القطاع الخاص للاستشارات الإدارية، كشركات ومكاتب الاستشارات الإدارية الخاصة .

6. تطوير إجراءات، ونماذج، وأجهزة العمل :

تتطلب التنمية الإدارية تطوير إجراءات العمل وتبسيطها، وتصميم نماذج حديثة، تساعد في إنجاز الأعمال، بسرعة وإتقان، بعيداً عن الروتين الطويل وتعقيداته، كما أن التنمية الإدارية تتطلب استخدام أجهزة متطورة، وآلات مكتبية حديثة، كأجهزة الكمبيوتر، والمصغرات الفيلمية والبطاقية (المايكرو فيلم والمايكروفيش) التي من شأنها أن تساعد في حفظ المعلومات، وسرعة الحصول عليها عند الحاجة، مما يساعد في اتخاذ القرارات، وتسهم الآلات الكاتبة . وآلات الطباعة، والآلات الحاسبة الحديثة، في سرعة إنجاز الأعمال، وزيادة الدقة، وتخفيض التكاليف .

التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية

إن المملكة من الدول النامية التي أولت موضوع التنمية الإدارية، قدراً كبيراً من الاهتمام، وقد تمثل هذا الاهتمام في استقدام الخبراء الأجانب، لدراسة، وإعادة تنظيم الوزارات والمصالح الحكومية، وفي إنشاء الأجهزة المتخصصة في التنمية الإدارية . وقد حققت تقدماً كبيراً في هذا المجال . ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد رأينا ضرورة عرضه، وذلك لإعطاء القارئ فكرة موجزة عن تجربة المملكة الرائدة في مجال التنمية الإدارية . ولذا فسنعرض محاولات التنمية الإدارية في المملكة، ثم نبين أجهزة التنمية الإدارية فيها، والمشكلات الإدارية التي تواجهها .

محاولات التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية

مرت محاولات التنمية الإدارية في المملكة في مراحل متعددة بدأت منذ تأسيس المملكة، واستمرت حتى وقتنا الحاضر، ويمكن تقسيم تلك المحاولات إلى قسمين رئيسيين هما : المحاولات القديمة، والمحاولات الحديثة، وسنعرض فيما يلي لتلك المحاولات .

1. المحاولات القديمة :

وهي المحاولات الأولية التي بذلت لتطوير الجهاز الإداري في المملكة في الفترة التي سبقت إنشاء مجلس الوزراء (سنة 1373هـ) . فقد كانت الحكومة تستدعي خبراء عرب، وأجانب، وتستعين بهم، عند الشعور بالحاجة إلى خدماتهم[1] لإنشاء جهاز إداري جديد، أو لتطوير جهاز قائم، وكانت المحاولة تنتهي عند انتهاء الخبير من إنجاز المهمة التي استدعي من أجلها. والصفة الغالبة على المحاولات القديمة أنها كانت محاولات فردية بسيطة، حدثت في فترات تاريخية متباعدة، ولم تأخذ طابع الشمول، (ولم تشمل جميع وحدات الجهاز الإداري)، ولا الاستمرارية . ولم تنشئ الحكومة أجهزة دائمة متخصصة بالتنمية الإدارية .

وبشكل عام، يمكن القول، أن المحاولات الأولى، كانت محاولات جزئية، لم تحقق تنمية إدارية شاملة للجهاز الإداري في المملكة . ومن المحاولات الأولى القديمة للاستعانة بالخبراء الأجانب، نذكر على سبيل المثال، ما حدث سنة 1351هـ عندما استدعت الدولة، إبان الأزمة الاقتصادية العالمية، خبيراً هولنديا[2] للنظر في الأوضاع المالية للدولة، ولدراسة أوضاع وكالة المالية العامة، وصدر نتيجة لذلك نظام وزارة المالية وتحولت وكالة المالية العامة، إلى وزارة المالية .

2. المحاولات الحديثة :

وهي المحاولات التي حصلت بعد إنشاء مجلس الوزراء (بعد سنة 1373هـ)، إذ يعتبر إنشاء مجلس الوزارة بداية لإنطلاق التنمية الإدارية في المملكة، وأول خطوة عملية لإنشاء جهاز إداري متكامل . أما تفصيل تلك المحاولات فهو كما يلي [3]:

(أ) في عام 1376هـ (1956م) طلبت الحكومة مساعدة صندوق النقد الدولي في معالجة مشكلات مالية واقتصادية كانت تواجهها . وقد بعث الصندوق الدولي

(1) محمد شاكر عصفور، أسس الأستشارة الإدارية، (الرياض، معهد الإدارة العامة 1401هـ)، ص93.

(2) محمد صادق، تطور الحكم والإدارة في المملكة العربية السعودية، (الرياض، معهد الإدارة العامة 1965م)، ص 75.

(3) محمد الطويل، دور اجهزة التنمية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية (الرياض، معهد الإدارة العامة 1401هـ)، ص 8-5.

فريقاً من الخبراء الاقتصاديين في عام 1377هـ (1957م)، وقام بدراسة الوضع في المملكة وقدم تقريراً يتضمن عدة توصيات نختار منها ما يلي :

1. إعادة تنظيم مؤسسة النقد العربي السعودية وزيادة صلاحياتها، وإنشاء مجلس إدارة خاص بها، وتخويلها ممارسة وظائف البنوك المركزية .
2. تطوير نظام الميزانية والحسابات، واعتماد ميزانية سنوية متوازنة من قبل مجلس الوزراء.
3. عدم الاعتماد على البترول كمصدر للعملات الأجنبية، والدخل الوطني، وضرورة تطوير مصادر بديلة .

(ب) في عام 1380هـ (1960م) طلبت الحكومة السعودية من البنك الدولي للإنشاء والتعمير إرسال فريق من الخبراء لوضع خطة لتطوير مصادر بديلة لتنمية الاقتصاد الوطني تنفيذاً لتوصية فريق خبراء صندوق النقد الدولي . وقد جاء الفريق إلى المملكة في مايو 1960م، وبعد ستة أشهر من الدراسة، قدم الفريق تقريراً عن التنمية الاقتصادية في المملكة، وكيفية البدء بتنفيذها وتضمن التقرير ما يلي :

1. إنشاء هيئة مركزية للتخطيط ترتبط برئاسة مجلس الوزراء وتكون مسؤولة عن دراسة، وتخطيط، وتنسيق، والإشراف على تنفيذ كافة مشاريع التنمية الاقتصادية في المملكة .
2. ضرورة تطوير الفعالية الإدارية عن طريق إعادة تنظيم الجهاز الإداري، وخلق كوادر إدارية فعالة، كعنصر أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية.

(ج) طلبت المملكة من إدارة المساعدات الفنية في الأمم المتحدة إرسال خبير لدراسة احتياجات المملكة من المساعدات الفنية، في الحقول الفنية المختلفة . واستجابة لهذا الطلب جاء الدكتور محمد توفيق رمزي في 13 أبريل 1960م، ومكث شهرين في المملكة، وفي 12 يونيو 1960م انتهت مهمته وقدم تقريراً تضمن التوصيات التالية:

1. ضرورة إعادة تنظيم الجهاز الإداري في الدولة .
2. ضرورة إنشاء معهد للإدارة العامة لرفع مهارات موظفي الدولة .
3. إرسال بعثات للخارج للتخصص في مجال الإدارة العامة .
4. ضرورة تبسيط إجراءات وطرق العمل في الأجهزة الحكومية .

(د) في 15 أكتوبر 1963م، وقعت الحكومة اتفاقاً مع مؤسسة فورد الأمريكية للقيام بإعادة تنظيم شاملة للجهاز الإداري في المملكة، وقد تم تشكيل خمس فرق للقيام بهذه المهمة، وهي :

1. فريق إدارة شؤون الموظفين .
2. فريق التنظيم والأساليب .
3. فريق الإدارة المالية .
4. فريق التدريب .
5. فريق الأشغال العامة .

وقد قدم كل فريق تقارير تضمنت نتائج الدراسات، وتوصيات متعددة، ونتيجة للتوصيات التي قدمها الخبراء تبلورت فكرة التنمية الإدارية في المملكة، وتم على أثرها إنشاء عدد من أجهزة التنمية الإدارية (في المملكة)، لتتولى مهمة تطوير الجهاز الإداري في الدولة، بما يتفق وحاجات التنمية الإقتصادية والإجتماعية في البلاد .

(ه) منذ عام 1390هـ أخذت المملكة تعتمد على أجهزة التنمية الإدارية في البلاد، لتطوير الوزارات والمصالح الحكومية، ولتحقيق التنمية الإدارية، وتقوم أجهزة التنمية الإدارية، (كمعهد الإدارة العامة، واللجنة العليا للإصلاح الإداري، وديوان الخدمة المدنية ... وغيرها) بدور فعال، وبمجهودات كبيرة، في سبيل تحقيق التنمية الإدارية الشاملة في المملكة .

أجهزة التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية

يقوم بمهام التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية عدد من الأجهزة المختصة، وهي كما يلي[1] :

1. اللجنة العليا للإصلاح الإداري .
2. مجلس الخدمة المدنية .

(1) لمعرفة المزيد من التفاصيل عن مهام وإنجازات هذه الأجهزة، يمكن الرجوع الى بحث الدكتور محمد الطويل، دور أجهزة التنمية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية، المشار اليه سابقاً، ص 27-9.

3. ديوان الخدمة المدنية .
4. الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة (في وزارة المالية والاقتصاد الوطني) .
5. معهد الإدارة العامة .
6. لجنة التدريب (في الديوان العام للخدمة المدنية) .
7. مجلس القوى العاملة .
8. كليات الإدارة بالجامعات .

(أنظر شكل رقم (13-1) أجهزة التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية).

المشكلات الإدارية في المملكة العربية السعودية

يواجه الجهاز الإداري في المملكة العربية السعودية الكثير من المشكلات الإدارية[1]، ومن أهم تلك المشكلات ما يلي :

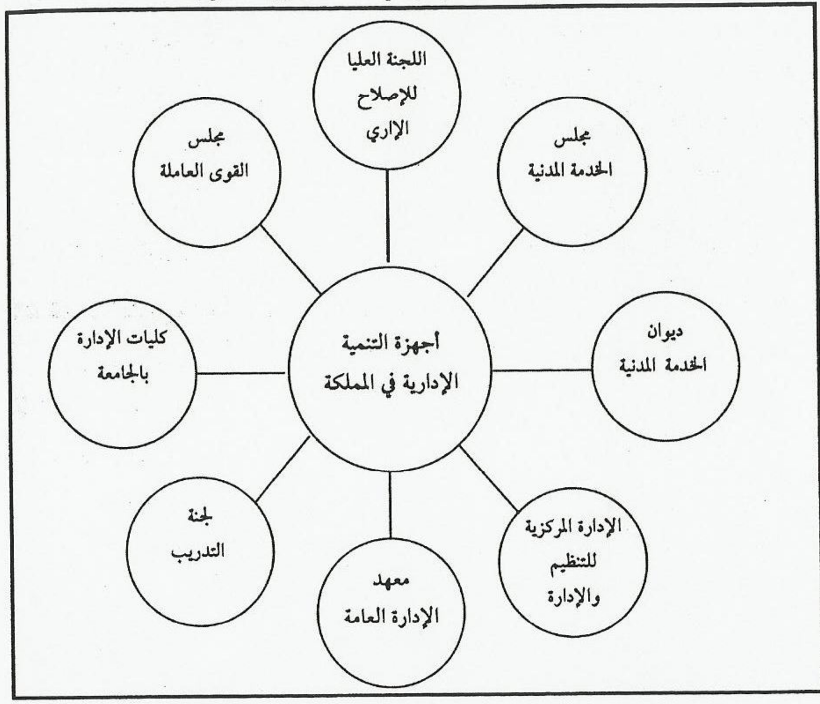
1. قدم بعض الأنظمة[2] واللوائح والتعليمات المطبقة في بعض الأجهزة الحكومية، وعدم ملاءمتها للظروف، والأوضاع السائدة حالياً في المملكة .
2. طول إجراءات العمل، (لبعض الأجهزة)، نتيجة لتعقيد الأنظمة واللوائح، والرغبة في إحكام الرقابة، مما يؤدي إلى تأخير الأعمال، وقلة الانجازات .
3. المركزية[3]، في بعض الأجهزة الحكومية، وتتمثل في عدم تفويض الصلاحيات لموظفي الفروع في المناطق، مما يؤدي إلى بطء سير الأعمال، والإضطرار إلى الرجوع للمركز الرئيسي لإنجاز الوظائف والمهام الإدارية .
4. ضعف التنسيق بين الأجهزة الحكومية المختلفة[4]، التي تقوم بأعمال متشابهة، أو التي تقوم بنشاطات لها صلة بنشاطات أجهزة أخرى، ويؤدي ذلك إلى تعثر القيام بالأعمال، في حالة عدم قيام الجهة الأخرى بما هو مطلوب منها .

(1) يلاحظ تشابه بعض المشكلات الإدارية في المملكة عن المشكلات الإدارية في الدول النامية بشكل عام، والتي وردت في جزء سابق من هذه المقالة تحت عنوان مظاهر التخلف الإداري في الدول النامية.

(2) و(3) و(4)إبراهيم محمد العواجي، مرجع سابق، ص56-53.

شكل رقم (13/ 1)

أجهزة التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية



5. الإزدواجية والتداخل في اختصاصات وأعمال بعض الأجهزة الحكومية[1]، إذ تقوم بعض الأجهزة بأعمال مشابهة لأجهزة أخرى . وقد حصلت الازدواجية نتيجة لتوسع الجهاز الإداري بشكل سريع (خلال السنوات الماضية)، وانعدام التنسيق بين الأجهزة سواء على صعيد الخدمة، أو على مستوى الجهاز الواحد .

(1) محمد الطويل كيف نجد من استخدام القوى العاملة الأجنبية في أجهزتنا الإدارية بحث مقدم الى ندوة التنمية لأقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط، الذي عقد في الشارقة في الفترة (20-22 صفر 1402هـ) الموافق (18-16 ديسمبر 1981م)، الصفحات 4-11، والنقاط (2، 5، 8، 9، 10، 11).

6. البطالة المقنعة أو التراكم الوظيفي[1] : وتتمثل في زيادة عدد الوظائف والموظفين، في بعض الأجهزة الحكومية، دون أن يرافق ذلك زيادة مماثلة في حجم العمل .

7. عدم وضع الموظف المناسب في موقع العمل المناسب[2] : لا تطبق بعض الأجهزة الحكومية مبدأ وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، مما يؤدي إلى تقليل عطاء العاملين، وإهدار طاقاتهم، وسوء استغلال معارفهم الفنية في مجالات العمل الملائمة (مثال ذلك تعيين موظف على وظيفة تختلف عن مجال تخصصه).

8. سوء توزيع القوى العاملة[3]، بسبب انعدام المقاييس الكمية والنوعية في تحديد حاجة كل جهاز من العاملين، والأسس التي يتم بموجبها تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تستغرق وقت العمل بكامله، وقد أدى ذلك إلى وجود فائض في بعض الأجهزة مع وجود نقص حاد في أجهزة أخرى .

9. تدني إنتاجية (بعض) الموظفين[4]، نتيجة لانخفاض مستواهم التعليمي، ولعدم تطوير مهاراتهم ومعلوماتهم بواسطة التدريب، وانخفاض كفاءاتهم بشكل عام

10. إنشغال (بعض) الموظفين بأعمالهم الخاصة على حساب وظائفهم الحكومية[5]، الأمر الذي يخلق صراعاً وتضارباً بين المصلحة الخاصة، والمصلحة العامة . يضاف إلى ذلك الآثار السلبية الأخرى، كالتسيب الوظيفي، وعدم التفرغ الكامل للوظيفة العامة (بسبب تخصيص قسم من وقت الدوام الرسمي لإدارة الأعمال الخاصة المتمثلة في امتلاك شركات أو مؤسسات خاصة) .

11. ظهور حالات من الفساد الإداري المتمثلة في المحسوبية، والرشوة ... وغيرها[6]، ويترتب عنها الكثير من الآثار السلبية على العمل في أجهزة الحكومة .

(1) و(2) و(3) محمد الطويل كيف نجد من استخدام القوى العاملة الأجنبية في أجهزتنا الإدارية بحث مقدم الى ندوة التنمية لأقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط، الذي عقد في الشارقة في الفترة (20-22 صفر 1402هـ) الموافق (18-16 ديسمبر 1981م)، الصفحات 4-11، والنقاط (2، 5، 8، 9، 10، 11).

(4) و(5) محمد الطويل، مرجع سابق، ص10-9.

(6) إبراهيم محمد العواجي، مرجع سابق، ص58-57.

12. صعوبة ترقية كبار الموظفين : يواجه بعض كبار الموظفين، في الوزارات والمصالح الحكومية، صعوبات تحول دون ترقيتهم إلى مراتب أعلى من مراتبهم الحالية ويبقى بعضهم مدة زمنية طويلة في نفس المرتبة بدون ترقية، ويؤثر ذلك بشكل سلبي على إنتاجية الموظف، وعلى نفسيته، وعلى استمراره في العمل في المنظمة . ويرجع سبب ذلك إلى عدم توفر الوظائف ذات المراتب العالية اللازمة لترقيتهم وصعوبة إحداث وظائف لأغراض الترقية .

13. الميل نحو الاستقلالية : تميل (بعض) الإدارات والمصالح الحكومية نحو تحقيق استقلال مالي وإداري لها عن الوزارة الأم، وتطالب به . وقد حققت بالفعل الكثير من الأجهزة شبه استقلال مالي وإداري لها . وينتج عن ذلك، إنشاء العديد من الأجهزة المساعدة لخدمتها (كإحداث إدارات لشؤون الموظفين، والشؤون المالية، والاتصالات الإدارية ...) ويترتب على ذلك زيادة في عدد الموظفين، وتضخم في الجهاز الإداري، وانخفاض في الإنتاجية .

14. زيادة الاهتمام بالحوافز : تحولت إلى مشكلة بالنسبة للكثير من المنظمات الحكومية، وذلك بسبب زيادة اهتمام الموظفين بها، ومطالبتهم المستمرة بزيادتها، والسعي للحصول عليها من المنظمات (الأخرى) التي تقدمها . وأخذت عدة جهات حكومية تتنافس في تقديم أنواع متعددة من الحوافز، وأصبحت المنظمات التي لا تقدم حوافز مساوية للمنظمات الأخرى تخسر خيرة موظفيها، ولا تستطيع استقطاب عناصر جديدة من الموظفين، لتعبئة الوظائف الشاغرة لديها .

15. نقص القوى العاملة : يوجد نقص في القوى العاملة من حيث العدد، والمؤهلات، والخبرات، في بعض التخصصات في المملكة، ويلاحظ هذا النقص بشكل واضح في الخدمات الصحية والتعليمية .

16. كثرة اللجان : تلاحظ ظاهرة كثرة اللجان، وتعددها في الأجهزة الحكومية، كما يلاحظ اشتراك بعض كبار الموظفين في أكثر من لجنة، ويساء أحياناً استخدام

اللجان، إذ تتعدد الاجتماعات، بينما تكون الموضوعات المدرجة على جداول أعمالها لا تستحق تلك الاجتماعات .

17. تضخم الأوراق وعدم تنظيمها في الكثير من الأجهزة الحكومية : تشكو معظم الأجهزة الحكومية في المملكة من كثرة الأوراق لديها، وأن تلك الأوراق غير منظمة، وغير محفوظة، استناداً على أسس علمية سليمة، يسهل الرجوع إليها عند الحاجة إلى المعلومات التي تحتويها تلك الأوراق .

18. ميل بعض الأجهزة المساعدة إلى التحكم في الأجهزة التنفيذية : تتحكم الأجهزة المساعدة في بعض الوزارات والمصالح الحكومية في الأجهزة التنفيذية، كما يحدث عندما تسيطر أجهزة الشؤون الإدارية والمالية في وضع أقوى من نظيره التنفيذي، ويتحكم به عن طريق عدم التعاون معه في إنفاق اعتمادات الميزانية . وأحياناً تتضخم الأجهزة المساعدة، ويصبح عدد موظفيها أكثر من الموظفين التنفيذيين في جهاز الوزارة أو المصلحة.

19. ارتفاع نسبة عدم التقيد بمواعيد الدوام الرسمي والميل نحو إضاعة الوقت(1) : يلاحظ أن أعداداً كبيرة من الموظفين لا يتقيدون بمواعيد الدوام الرسمي، فهم يتأخرون في الصباح عن موعد الدوام الرسمي، ويتركون مكان العمل أثناء الدوام للتعقيب على معاملاتهم الخاصة، ولا يتقيدون بمواعيد بداية ونهاية الاجتماعات، ويغادرون مكاتبهم قبل إنتهاء وقت الدوام الرسمي، ويضيعون قسماً كبيراً من وقت العمل، في قراءة الصحف والمجلات، وفي شرب الشاي والقهوة، وفي المكالمات الهاتفية، وفي مجاملات الزملاء، مما يؤثر سلبياً على الإنتاجية، وعلى إنجاز الأعمال .

---

(1) تقدر نسبة الوقت الذي يصنع في أعمال ونشاطات ذات طابع شخصي، وفي عدم التقيد بمواعيد الدوام الرسمي بحوالي (27٪) من وقت الدوام الرسمي، ولمزيد من المعلومات عن هذا الموضوع، يرجى الإطلاع على بحث محمد شاكر عصفور إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية في بحوث ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة من 24-22 رجب 1402هـ.

التنمية الإدارية في المملكة الأردنية الهاشمية(*)

منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي أدرك الأردن دور الإدارة في الوصول إلى أهداف التنمية، فاهتم بالعنصر البشري ووضع الأسس والمعايير الموضوعية لاجتذاب القيادات الإدارية المؤهلة وكذلك فقام بتوفير ظروف العمل المناسبة من أجل الاحتفاظ بها والحيلولة دون تسربها أو هجرتها إلى الخارج .

ومن الجدير بالذكر أن الأدمغة العربية تتسبب في خسارة كبيرة للدول التي تهاجر منها، ففي تقرير لمنظمة العمل العربية ذكرت فيه أن الدول العربية خسرت خلال الأعوام الماضية نحو (11) مليار دولار بسبب هجرة الكوادر العملية والفنية لديها إلى الدول الغنية.

وقد كان تركيز الأردن على تنمية القوى البشرية العاملة في الجهاز الحكومي من خلال التدريب والتطوير بشكل يؤمن تزويد القوى البشرية بالمعارف والمهارات الضرورية بهدف رفع كفاءتها وتحسين مستوى أدائها .

الجهود التنموية في الأردن

لقد عانى الجهاز الإداري في الأردن من مشاكل إدارية كثيرة، كغياب المؤسسية بين الموظفين والازدواجية في الأعمال والمركزية الشديدة وعدم توفير نظم فعالة للحوافز وغير ذلك من المشاكل .

وبناء على ذلك ظهرت الحاجة إلى إيجاد وتأسيس الكثير من اللجان والنظم والمؤسسات التنوية مما ساهم إلى حد كبير في حل نسبة كبيرة من المشاكل الإدارية بالإضافة إلى تحسين مستوى أداء وخدمات الجهاز الإداري . وفيما يلي سوف نقوم باستعراض أهم اللجان والنظم والمؤسسات .

أولاً – الخبراء الأجانب والبرامج الدولية :

قام الأردن باستقدام عدد من الخبراء والمستشارين الأجانب لأجل المشاركة في جهود التنمية الإدارية، وكان من أهم المشاركين في هذه الجهود :

(*) مقتبس من كتاب التنمية الإدارية تأليف د. حسن حريم وآخرين، عمان، دار زهران للنشر، 1997م، ص 283-304.

1. بانكهرست والذي كان من أهم نتائج دراساته، قيامه بتصميم كادر جديد للموظفين.
2. سير فرانكلين حيث اقترح قانون الخدمة المدنية المؤقت رقم 26 لسنة 1961 والذي الغي عام 1965م .
3. دراسة مؤسسة فورد والتي نتج عنها إنشاء معهد الإدارة العامة عام 1968م .
4. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) حيث تم توقيع الاتفاقية في عام 1989 واعتبرت سارية المفعول اعتباراً من بداية عام 1990م . ولمدة ثلاث سنوات . ويهدف المشروع إلى زيادة كفاءة وفعالية الإدارة من خلال تنظيمها وتحديد مواصفات الوظيفة العامة، بالإضافة إلى تطوير الكفاءات العاملة في الأجهزة الحكومية . وتبلغ تكاليف المشروع 1.250.000 دولار تتحمل الأمم المتحدة منها 750.000 دولار والباقي تتحمله الحكومة الأردنية .

ثانياً – تكوين اللجان :

1. لجنة تحديث الإدارة الحكومية .

وجه جلالة الملك رسالة سامية إلى رئيس الوزراء بتاريخ 30/ 5/ 1972م حول تحديث إدارة الأجهزة الإدارية بهدف خلق «القدرة المتجددة والتطوير الهادف والتحرر من الروتين العتيق والتخلص من التعقيد والازدواجية وعدم الانضباط لتحقيق أهداف الدولة في إنجاح خطة التنمية وتقديم أفضل الخدمات المتاحة للمواطنين بسرعة وفعالية » وقد عهد جلالته إلى سمو ولي العهد مسؤولية الإشراف والتوجيه في كل ما يتعلق بإعادة التنظيم الداخلي من شؤون .

وقد انبثق عن التوجيهات الملكية السامية أسلوب تفكير جديد لإحداث التغيير في تنظيم الأجهزة الحكومية، حيث يؤكد هذا التفكير على ما يأتي :

1. إحداث تغييرات هيكلية في أجهزة الدولة بما يمكّن من تفادي الازدواجية والتضارب .
2. تحديث الأنظمة والقوانين المعمول بها .
3. تحديث الكوادر الخاصة بكل جهاز .
4. تطوير وتبسيط طرق العمل .

2. لجنة التطوير الإداري

صدر في تشرين الأول من عام 1972 بلاغ رئيس الوزراء رقم (77) لعام 1972م. ركز فيه على تنفيذ ومتابعة المشاريع الواردة في خطة التنمية الثلاثية 1972 -1975م . وقد انشئ بموجب هذا البلاغ عدة لجان منها لجنة التطوير الإداري .

ومن المهام التي أنطيت بلجنة التطوير الإداري دراسة وظائف الوزارات والدوائر الحكومية والتنسيق بينها لمنع الازدواجية بالإضافة إلى دراسة متطلبات خطة التنمية من القوى البشرية واقتراح وسائل التدريب الضرورية لرفع مستوى الأداء .

3. اللجنة الملكية للتطوير الإداري

تشكلت اللجنة الملكية للتطوير الإداري على الرسالة الملكية السامية إلى رئيس الوزراء بتاريخ 18/ 7/ 1984م . ولإجراء دراسة شاملة لواقع الجهاز الإداري في الحكومة لتقييم أدائه ورصيده البشري المتخصص والمتدرب والواعد، وأنماط تنظيماته الإدارية، وأساليبه ووسائله في العمل .

وتهدف اللجنة الملكية للتطوير الإداري إلى تحقيق ما يأتي :

1. تطوير الهيكل التنظيمي العام في البلاد .
2. تحديد الأهداف والنشاطات والمسؤوليات والصلاحيات وتقسيم العمل في كل جهاز من أجهزة الإدارة العامة، وتسلسل القيادة الإدارية في الجهاز مما يكفل له درجة عالية من الاستخدام الأمثل لإمكاناته المادية والبشرية المتاحة .
3. تكريس اللامركزية الإدارية وتطوير الحكم المحلي وتجسيد المشاركة الشعبية عن طريق التوازن الواعي والهادف في توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الحكومة المركزية من جهة وبين الادارات اللامركزية والمجالس البلدية من جهة أخرى .
4. تطوير التشريعات التي تحكم العملية الادارية بشكل يكفل قدرتها على الاستجابة لمتطلبات العصر وتجاوز سلبيات الروتين والبيروقراطية .
5. تطوير إجراءات العمل .
6. تطوير نظام معلومات وطني يساعد الجهات المعنية على رسم السياسات واتخاذ القرارات ومتابعة الانجازات والمشاريع .

7. تطوير أساليب متابعة ورقابة ومساءلة ادارية فعالة، تكفل قيام اجهزة الادارة العامة وموظفيها بأعمالها ونشاطاتها على وفق الاهداف المرسومة .
8. وضع نظام شامل للخدمة ضمن اطار وطني لتخطيط القوى العاملة وتطويرها بما يكفل اجتذاب الكفاءات الادارية القادرة على العطاء والابداع والاحتفاظ بها .

وقد كان من أهم نتائج أعمال اللجنة الملكية للتطوير الاداري إقرار نظام الخدمة المدنية رقم (1) لسنة 1988[1].

ثالثاً – نظام الخدمة المدنية رقم (1) لسنة 1988م

أتى نظام الخدمة المدنية رقم (1) لسنة 1988م لتحقيق أهداف التنمية الادارية المتمثلة في تطوير القوى العاملة بما يكفل اجتذاب الكفاءات الجيدة والاحتفاظ بها .

وسوف نقوم بمناقشة نظام الخدمة المدنية من ثلاث زوايا :

1. نطاق تطبيق النظام :

نصت الفقرة (1) من المادة (3) من النظام بأن تسري أحكام هذا النظام على موظفي الدوائر المدرجة وظائفهم ورواتبهم في جدول تشكيلات الوظائف الصادر بمقتضى قانون الموازنة العامة أو موازنة أي من الدوائر الأخرى، وكذلك الموظفين الذين يتقاضون رواتبهم من مخصصات المشاريع أو الأمانات أو التأمين الصحي .

ولمجلس الوزراء استثناء أي مؤسسة رسمية عامة من أحكام هذا النظام .

وقد استثنى النظام شاغلي المناصب العليا في الديوان الملكي الهاشمي وكذلك القضاة النظاميين والشرعيين وموظفي السلك الدبلوماسي في غير الأمور المنصوص عليها في النظام .

2. ديوان الخدمة المدنية :

بموجب الفقرة (أ) من المادة (7) فإنه تنشأ دائرة مستقلة تسمى (ديوان الخدمة المدنية) تعنى بشؤون الخدمة المدنية، ويتولى إدارتها رئيس يرتبط برئيس الوزراء . وأما

---

(1) عوني الهلسا، دليل تنظيم الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، معهد الإدارة العامة، 1994، ص33.

فيما يتعلق بمهام ومسؤوليات الديوان فإنه تحقيقاً للغايات المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري في المملكة يتولى الديوان المهام والمسؤوليات الآتية :

أ. الإشراف عل تطبيق أحكام هذا النظام والعمل على تطويره والتحقق من تطبيق الدوائر لأحكام تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة .

ب. إعداد الدراسات الخاصة بتصنيف الوظائف بما في ذلك الإجراءات اللازمة لتطبيق التصنيف، وتقديمها إلى المجلس .

ج. إعداد البرامج وتنفيذها لتدريب المتقدمين للوظائف العامة قبل تعيينهم فيها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر والجهات المعنية الأخرى بتلك البرامج .

د. المشاركة في إعداد الخطط المتعلقة بالقوى البشرية وتنفيذها والعمل على تنمية تلك القوى عن طريق التدريب والبعثات داخل المملكة وخارجها .

ه. متابعة أعمال وحدات التطوير والتدريب في الدوائر ومعاهد التدريب ومراكزه والتنسيق بينها .

و. المشاركة في وضع مشاريع أنظمة التنظيم الإداري للدوائر وهياكلها التنظيمية، ومتابعة تطبيق تلك الأنظمة والهياكل والعمل على تطويرها .

ز. وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً أو كلما دعت الحاجة إليها . وذلك بالتنسيق مع الدوائر والجهات الأخرى المعنية.

ح. اختيار الأشخاص المؤهلين للخدمة في الوظائف العامة وتشكيل لجنة فرعية أو أكثر مع الدوائر المعنية وبالتنسيق معها، للقيام بمهمة الاختيار .

ط. المشاركة مع الدوائر في اختيار المستشارين الإداريين لها وتنظيم الاستفادة من خبراتهم .

ي. دراسة أساليب العمل وإجراءاته في الدوائر، والتعاون معها في تبسيط تلك الأساليب والإجراءات وتطويرها .

ك. الإشتراك مع دائرة الموازنة العامة في دراسة حاجات الدوائر من الوظائف لغايات إعداد نظام تشكيلات الوظائف في الوزارات والدوائر الحكومية .

ل. إعداد سجل مركزي أو أكثر لجميع موظفي الخدمة المدنية في المملكة .

م. إعداد الإحصاءات عن الموظفين وأي إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها .

ن. توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية والإدارة .

س. إجراء الدراسات المتعلقة بمهام الديوان والمجلس بصورة مستمرة ومنظمة، وإصدار نشرة دورية خاصة تعني بشؤون الخدمة المدنية والدراسات العملية والإدارية العامة .

ع. اعداد دليل أو أكثر للخدمة، وتوضح فيه واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا النظام . وسائر التشريعات المعمول بها التي يجب على الموظف الإلمام بها .

ف. المشاركة في اقتراح التشريعات المتعلقة بتوفير الخدمات الاجتماعية والإسكانية والصحية للموظفين، مما يساعد على توفير الاستقرار المادي والاجتماعي والنفسي لهم .

ص. القيام بأية مهام تتعلق بالخدمة المدنية يرى رئيس الوزراء تكليف الديوان بها.

3. **وحدة التطوير الإداري والتدريب :**

وفقاً لنظام الخدمة المدنية المذكور فإنه تنشأ في كل دائرة وحدتان إداريتان :

الأولى لشؤون الموظفين والثانية للتطوير الإداري والتدريب . (تم ذكر مهام وحدة التطوير الإداري والتدريب في الفصل الثاني من هذا الكتاب) .

رابعاً – معهد الإدارة العامة :

تأسس معهد الإدارة العامة عام 1968 بموجب القانون رقم (2) لسنة 1968 حيث ظل يمارس صلاحياته ومسؤولياته في ظل القانون المذكور حتى صدور قانون معهد الإدارة العامة رقم (31) لسنة 1985م.

يهدف المعهد إلى تطوير الإدارة المستمر في الأردن خدمة لخطط التنمية الإقتصادية والاجتماعية عن طريق برامج التدريب والتنمية الإدارية المختلفة وإعداد البحوث الإدارية وتقديم الاستشارات الإدارية للمؤسسات الحكومية الخاصة .

وقد تناول قانون معهد الإدارة العامة مهام المعهد وكالآتي:

أ. عقد برامج التدريب والتنمية الإدارية لمختلف المستويات في التخصصات التي تحتاجها الدوائر والمؤسسات الحكومية والخاصة.

ب. إجراء البحوث العلمية في المجالات الإدارية المختلفة بهدف حل المشكلات التي تواجهها الدوائر والمؤسسات الحكومية والخاصة وبالتعاون معها وتطوير الإدارة فيها .

ج. تقديم الاستشارات الإدارية للدوائر والمؤسسات الحكومية والخاصة .

د. إعداد الوثائق والنشرات ذات العلاقة بالأمور الإدارية وإصدارها وتبادلها مع الجهات المعنية في المملكة والدول العربية والدول الأخرى .

ه. تشجيع البحوث العلمية في شؤون الإدارة داخل المملكة ودعمها مالياً ومعنوياً.

أهم إنجازات المعهد خلال عام 1994م:

أ. في مجال التدريب :

قام معهد الإدارة العامة منذ عام 1969 وحتى نهاية عام 1994 بعقد ما مجموعه (1016) برنامجاً تدريبياً بلغ عدد ساعاتها (55265) ساعة تدريبية وشارك فيها (23525) متدرباً ومتدربة .

ويبين الجدول التالي تطر عدد البرامج التدريبية التي عقدها المعهد للقطاعين العام والخاص خلال الأعوام 1969- 1994م .

وقد توزعت البرامج التدريبية على النحو الآتي :

1. البرامج العامة وتشمل :

أ. برامج الإدارة العليا .

ب. برامج الإدارة الوسطى .

ج. برامج متخصصة في مثل إجراءات شؤون الموظفين ومهارات التعامل مع الآخرين وتنظيم الملفات وتقييم أداء العاملين وإعداد الهياكل التنظيمية.

د. برامج شاغلي وظائف الفئة الأولى لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

ه. برامج المالية والمحاسبة كالتحليل المالي والرقابة والتدقيق المالي.

و. برامج الحاسوب كاستخدام الحاسوب في اتخاذ القرارات وفي شؤون الموظفين.

ز. ورش العمل مثل ورشة الإدارة الإستراتيجية واستراتيجيات حل النزاع.

2. البرامج الخاصة وهي تلك البرامج المصممة خصيصاً لتناسب احتياجات دائرة معينة مثل برامج إعداد وكتابة التقارير ومهارات التعامل مع الآخرين لموظفي دائرة الجمارك وبرنامج التدقيق باستخدام العينات بموظفي ديوان المحاسبة .

جدول رقم (1)

جدول تطور عدد البرامج التدريبية التي عقدها معهد الإدارة العامة للقطاعين العام والخاص خلال الأعوام 1969-1994م

السنة	عدد الأنشطة التدريبية	عدد المشاركين	عدد الساعات
1969	1	55	20
1970	4	99	60
1971	3	66	470
1972	6	208	614
1973	6	184	427
1974	7	277	4570
1975	28	848	1489
1976	19	465	1528
1977	13	324	1038
1978	18	395	1906
1979	24	536	1704
1980	14	502	1273
1981	18	481	902
1982	39	940	1451
1983	32	980	1393
1984	38	966	1807
1985	64	1458	1913
1986	68	1644	2086
1987	77	1597	2021
1988	74	1739	3011
1989	54	1138	2044
1990	61	1335	2659
1991	59	1141	2341
1992	51	1119	2155
1993	97	2281	4529
1994	141	2747	5854
المجموع	**1016**	**23525**	**55265**

المصدر:التقرير السنوي لعام 1994م (معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن)، ص12.

ب. في مجال البحوث والاستشارات :

قام المعهد بإنجاز دليل الإدارة الحكومية في الأردن خلال عام 1994، والذي يعتبر من أهم إنجازات المعهد في مجال البحوث .

أما بالنسبة إلى الاستشارات فقد قام المعهد خلال 1994 بتقديم (13) استشارة إدارية منها استشارات تتعلق بالنظم واستشارات تتعلق بأنظمة شؤون الموظفين والوصف الوظيفي بالإضافة الى تبسيط إجراءات العمل وحفظ الملفات .

ج.إنجازات أخرى للمعهد :

وتشمل هذه الإنجازات تلك التي تتعلق بمجال الإتصالات أو المطبوعات والمكتبة أو بمجال العلاقات العامة .

خامساً – ديوان الرقابة والتفتيش الإداري

تم إنشاء ديوان الرقابة والتفتيش الإداري بموجب نظام ديوان الرقابة والتفتيش الإداري رقم (55) لعام 1992 والذي صدر بتاريخ 17/ 11/ 1992 بمقتضى المادة (120) من الدستور، حيث تسري أحكامه على جميع الدوائر والموظفين العاملين فيها ما عدا القوات المسلحة الأردنية ودوائر المخابرات العامة ومديرية الأمن العام ومديرية الدفاع المدني والمحاكم .

ويهدف الديوان إلى تطوير الإجراءات الإدارية والأعمال الإدارية في الدوائر الحكومية وتحسين أداء العاملين فيها .

مسؤوليات ومهام وصلاحيات الديوان :

يتولى ديوان الرقابة والتفتيش الإداري المسؤوليات والمهام والصلاحيات الآتية :

أ. متابعة تنفيذ الدوائر للتعليمات والقرارات والبلاغات الصادرة عن الجهات المختصة بمقتضى القوانين والأنظمة المعمول بها .

ب. التحقيق من تنفيذ الدوائر لخططها وبرامجها الإدارية .

ج. دراسة الإجراءات الإدارية المعمول بها في الدائرة، والكشف عن أسباب قصور الداء فيها إذا وجدت، واقتراح الأساليب الكفيلة بتطوير تلك الإجراءات وتبسيطها لتوفير حسن الداء الإداري في الدائرة .

د. مراقبة العمل الإضافي في الدائرة التحقق من ضرورته وعدم عرقلة للأعمال والمهام الأساسية في الدائرة والتثبت من توفر الأسباب القانونية والواقعية للعلاوات والمكافآت التي تدفع عن ذلك العمل .

ه. متابعة تنفيذ الدوائر للخطط والبرامج الموضوعة لتأهيل الموظفين العاملين فيها وتدريبهم، ودراسة ملاكاتها للتحقق من تعيين الاختصاصيين ذوي المؤهلات والكفاءات العلمية في وظائف ضمن اختصاصاتهم أو تتناسب معها .

و. دراسة أية قضية أو حالة أو تقرير تحال إلى الديوان من رئيس الوزراء مما يدخل في نطاق مهام وصلاحيات الديوان . بما في ذلك التحقيق في المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظفين في الدوائر .

ز. التحقق من قيام أجهزة الرقابة والتفتيش الإداري الداخلية في الدوائر بممارسة مهامها بصورة سليمة وفعالة ودراسة القواعد التي تنظم إعمالها للتثبت من كفاءتها ودقتها في تحقيق الهداف المقررة لها .

التنظيم الإداري للديوان

حسب التعليمات رقم (1) لسنة 1994م المتعلقة بتعليمات التنظيم الإداري وأصول الرقابة والتفتيش الإداري، فإن الفقرة (أ) من المادة (3) تتضمن على أنه تنشأ في الديوان المديريات التالية ويكون لكل منها مدير يرتبط بالأمين العام ويكون مسؤولاً أمامه عن حسن سير العمل في مديريته :

1. مديرية الشؤون الإدارية المالية .
2. مديرية الشؤون القانونية .
3. مديرية المتابعة والدراسات والتطوير .
4. مديرية قطاع المال والاقتصاد .
5. مديرية قطاع الخدمات .
6. مديرية قطاع الموارد البشرية والتوجيه .

وقد أعطت هذه التعليمات في الفقرة (ب) من المادة (3) للمجلس الحق إحداث أية مديرية جديدة أو إلغاء أي مديرية قائمة أو دمجها مع غيرها .

سادساً – ديوان المحاسبة

أنشئ ديوان المحاسبة عام 1952حيث تنص المادة (119) من الدستور الأردني على أن « يشكل بقانون ديوان محاسبة لمراقبة إيرادات الدولة ونفقاتها وطرق صرفها».

وبناء عليه تشمل رقابة الديوان الوزارات والدوائر الحكومية والمؤسسات العامة الرسمية والمجالس البلدية والقروية .

وأما من حيث مهام ديوان المحاسبة فهي تتضمن ما يأتي :

أ. مراقبة واردات الدولة ونفقاتها وحساب الأمانات والسلف والقروض والتسويات والمستودعات على الوجه المبين في هذا القانون .

ب. تقديم المشورة في المجالات المحاسبية للأجهزة الرسمية الخاضعة لرقابة الديوان.

ووفقاً للمادة (8) من قانون ديوان المحاسبة يتولى الديوان التدقيق في واردات الخزينة فيما يتعلق :

1. التدقيق في تحقيقات الضرائب والرسوم والعوائد المختلفة للتثبت من أن تقديرها وتحقيقها تم وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها .
2. التدقيق في معاملات بيوع الأراضي والعقارات الإدارية وتفويضها وتأجيرها .
3. التدقيق في تحصيلات الموارد على اختلاف أنواعها للتثبت من أن التحصيل قد جرى في أوقاته المعينة وفقاً للقوانين والأنظمة المتعلقة بها ومن أن قانون جباية الأموال العامة قد جرى تطبيقه على المكلفين الذين تخلفوا عن الدفع ومن أن التحصيلات قد دفعت لصندوق الخزينة وقيدت في الفصول المخصصة لها في الميزانية العمومية .
4. التدقيق في معاملات شطب الواردات والإعفاء منها للتثبيت من عدم إجراء شطب أو إعفاء في غير المجالات والأصول المنصوص عليها في القوانين والأنظمة المعمول بها .

وأما بالنسبة للنفقات العامة، فإن ديوان المحاسبة يقع على عاتقه التدقيق فيما يلي:

1. التدقيق في النفقات للتثبت من صرفها للأغراض التي خصصت لها ومن أن الصرف تم وفقاً للقوانين والأنظمة .

2. التدقيق في المستندات والوثائق المقدمة للصرف للتثبت من صحتها وفي مطابقة قيمتها لما هو مثبت في العقود .
3. التثبت من أن إصدار أوامر الصرف تمت حسب الأصول الصحيحة ومن قبل الجهات المختصة .
4. التثبت من أن النفقات قيدت في الفصول والمواد المخصصة لها في الميزانية العامة.
5. التثبت من عدم تجاوز المخصصات المرصودة في الميزانية إلا بعد الترخيص بذلك من الجهات المختصة .
6. التثبت من أسباب عدم الصرف لكل أو بعض المخصصات التي رصدت للأعمال الجديدة .
7. التثبت من تنفيذ أحكام قانون الميزانية العامة، وملاحقة، ومن صحة الأوامر المالية والحوالات الصادرة بمقتضاه .

توجيهات الديوان المستقبلية :

بعد استعراض الصعوبات والمشاكل الخارجية ذات العلاقة بالجهات الخاضعة لرقابة الديوان التي تعترض عمله . فإنه يمكن تلخيص أبرز ما ركز عليه برنامج العمل الخاص بالتطوير الإداري لديوان المحاسبة للسنوات القادمة بما يأتي :

1. سوف يتبنى الديوان أسلوب التدقيق اللاحق باعتباره الأسلوب الذي يستجيب للمستجدات ويتلائم مع السرعة وحجم الإنجاز الكبير، وحصر التدقيق السابق للحالات ذات الطبيعة والمحاذير الخاصة المدروسة .
2. إغناء دور الديوان باستحداث مهمة التحليل المالي لفعاليات المشروعات والبرامج التي تتبناها الدولة من خلال وحدة مركزية تتولى تحليل النتائج المالية وتقييم الأداء الإداري السنوي في الدوائر والمؤسسات العامة .
3. تنميط الأداء من خلال إعداد دليل للتدقيق ليكون مرشداً لكوادر الديوان للعمل حسب إجراءات موحدة، وكذلك توحيد نماذج التقارير وأوراق العمل الخاصة بالديوان .

4. التوسع في استخدام الحاسوب لإكساب كوادر الديوان مهارات التعامل معه لغايات التدقيق من خلاله .

5. إنشاء مركز للتدريب لتنمية مهارات كوادر الديوان وتقديم الخدمات التدريبية لكوادر الدوائر والمؤسسات في مجالات الرقابة والتدقيق والممارسة .

6. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع توجيهات الرقابة القطاعية واللامركزية وكذلك وضع وصف وظيفي مكتوب لكافة فئات الوظائف في الديوان .

7. وضع خطة عمل مركزية يتم ترجمتها إلى خطط أداء فرعية لكافة وحدات الرقابة، وسوف يتم متابعة تنفيذ الخطط وقياس الانحرافات عنها وتقييم الكوادر على جهودها .

8. تطوير قانون مهنة تدقيق الحسابات والأنظمة الصادر بموجبه بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة بما في ذلك جمعية مدققي الحسابات الأردنيين لرفع سوية المهنة وإبراز دورها في المحافظة على الأموال العامة والخاصة .

سابعاً – وزارة التنمية الإدارية

تحقيقاً لأهداف التنمية الإدارية، تتولى وزارة التنمية الإدارية المهام والمسؤوليات الآتية :

أ. المشاركة في وضع خطط التنمية الشاملة .

ب. توجيه الجهود المتعلقة بتنظيم الجهاز الإداري وتطويره .

ج. وضع الأسس للاستخدام الأمثل للقوى البشرية والموارد المتاحة في تنفيذ خطط التنمية الإدارية .

د. إعداد الخطط العامة لتأهيل الموظفين وتدريبهم .

ه. دراسة حاجات الدوائر من الاستشارات الإدارية .

و. العمل على تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة العامة والمساهمة باعداد مشاريع أنظمة التنظيم الإداري والهياكل التنظيمية للدوائر والعمل على توحيد مسميات الوحدات الإدارية، ومتابعة تطبيق تلك الأنظمة والهياكل وتطويرها.

ز. وضع الأسس لتبسيط أساليب العمل وإجراءاته في الدوائر ومتابعة تطبيقها وتطويرها .

ح. الإشراف على تطبيق تشريعات الخدمة المدنية .

ط. توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية والإدارة .

ي. إعداد وصف الوظائف العامة وتصنيفها بالاشتراك مع الدوائر المعنية .

ك. الإشتراك مع دائرة الموازنة العامة والدوائر الأخرى لدراسة حاجاتها الفعلية من الوظائف .

ل. إعداد سجل مركزي أو أكثر لموظفي الدوائر وتحديثه وتطويره .

م. إصدار نشرة دورية خاصة تعنى بشؤون التنمية الإدارية والخدمة المدنية .

ن. أية مهام أخرى يرى مجلس الوزراء أو رئيس الوزراء تكليفها بها ومما له علاقة بالتنمية الإدارية .

وأما بالنسبة إلى مجلس التنمية الإدارية فقد نص النظام على تشكيل مجلس للتنمية الإدارية يتولى القيام بالمهام التالية بموجب الفقرة (ج) من المادة (8) من النظام:

1. وضع السياسة العامة للتنمية الإدارية .
2. إقرار الخطط العامة لتأهيل الموظفين وتدريبهم .
3. تقويم أعمال معاهد التدريب ومراكزه في الدوائر .
4. دراسة التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية والتنمية الإدارية وتطويرها .
5. اقتراح السياسيات المتعلقة بالرواتب والأجور والعلاوات والحوافز والمكافآت .
6. مناقشة مشروع الموازنة السنوية للوزارة .
7. إقرار التعليمات المتعلقة بوصف الوظائف وتصنيفها .
8. أية مهام أخرى يرى وزير التنمية الإدارية عرضها عليه .

تقويم المسيرة الوطنية في التنمية الإدارية

تم إستعراض أهم الجهود الجبارة التي قام بها الأردن على صعيد التنمية الإدارية كتكوين اللجان التنموية وإنشاء معهد الإدارة العامة ووزارة التنمية الإدارية وإصدار

النظم والتشريعات الحديثة المتعلقة بالتطوير الإداري كنظام ديوان الرقابة والتفتيش الإداري رقم (5) لسنة 1992 ونظام الخدمة المدنية رقم (1) لسنة 1988 والنظام المعدل لنظام الخدمة المدنية رقم (5) لسنة 1993م .

ولابد من الإشارة هنا إلى تقرير التطوير الإداري الصادر عن ديوان الخدمة المدنية والذي تضمن استعراض تفصيلي لمسيرة التطوير الإداري خلال عام 1992 وحتى منتصف عام 1993 حيث تناول عملية التطوير الإداري من حيث تطلعاتها وخططها وبرامجها بالإضافة الى منجزاتها الفعلية . ويمكننا تلخيص أهم المنجزات الفعلية لجوانب التطوير الإداري في الأردن خلال الفترة المذكورة حسب المجالات الآتيه(1):

1. مؤسسية التطوير الإداري وتطوير آلية التنسيق بين الأجهزة المعنية بالتنمية الإدارية :

تم تشكيل لجنة فرعية منبثقة عن مجلس الخدمة المدنية (لجنة التطوير التنظيمي والإداري) مؤلفة من الأجهزة المعنية مباشرة بالتنمية الإدارية وهي ديوان الخدمة المدنية وديوان المحاسبة وديوان الرقابة والتفتيش الإداري ومعهد الإدارة العامة . وتعني هذه اللجنة بالإشراف على الخطط والبرامج المتصلة بالتطوير الإداري ومتابعة تنفيذها

- تم استحداث مكتب مركزي للتطوير الإداري يتبع ديوان الخدمة يتولى تنفيذ كافة نشاطات التطوير الإداري ومتابعتها وتقييمها .
- تم استكمال إنشاء وحدات التطوير الإداري والتدريب في كافة أجهزة الدولة وإعداد هياكلها التنظيمية وتزويدها بالعناصر البشرية المدربة وتطوير آلية اتصال وتنسيق بينها وبين الجهاز المركزي للتطوير الإداري .
- تم تفعيل دور الجامعات بعملية التطوير الإداري من خلال مشاركة أساتذتها بالدراسات الخاصة بالتطوير الإداري .
- تبسيط الإجراءات وتطوير النماذج وإعداد الأدلة :
- إستحداث مكاتب جديدة تابعة للأجهزة الحكومية في مناطق مختلفة من المملكة وتجهيز مكاتب إرشاد للمواطنين .

(1) ديوان الخدمة المدنية، التطوير الإداري: تطلعات وتشريعات 1992-1993 (عمان، ديوان الخدمة المدنية).

- تصميم النماذج الخاصة باستكمال إجراءات المراجعين وإعداد الأدلة الخاصة بإجراءات تقديم الخدمة .
- تبسيط إجراءات العمل في الكثير من الأجهزة الحكومية .

2. أنظمة المعلومات :

إصدار مركز المعلومات الوطني رقم (50) لسنة 1992 لتوفير جهة مركزية تهدف إلى بناء نظام متكامل للبيانات والمعلومات . وقد أنشأت العديد من الأجهزة الحكومية وحدات إدارية متخصصة في مجال المعلومات والبيانات وبرمجتها على أجهزة الحاسوب .

3. الإدارة المحلية وتدعيم اللامركزية وتفويض الصلاحيات :

تبنت الحكومة الكثير من الإجراءات ذات الصلة بتدعيم اللامركزية وزيادة تفويض الصلاحيات، فقد فوضت الكثير من الوزارات صلاحيات دوائرها المركزية إلى مكاتبها ومديرياتها في المحافظات كدائرة الجمارك ووزارة العمل ومؤسسة الضمان الإجتماعي وغيرها .

4. تنمية القوى البشرية ورفع كفاءتها :

أقر مجلس الخدمة المدنية في جلسته رقم 36 بتاريخ 20/ 3/ 1993 الخطة الوطنية للتدريب ومدتها خمس سنوات (93-97) . وتشمل الخطة عدداً كبيراً من البرامج التدريبية يستفيد منها حوالي عشرة آلاف موظف من مختلف المستويات الإدارية ومختلف التخصصات والوظائف .

5. الوظيفة العامة :

- تم إعداد وصف وتصنيف وظائف الفئة الأولى في الخدمة المدنية .
- تم إعداد القواعد الخاصة بالامتحانات التنافسية لشغل الوظائف الحكومية .
- تم إقرار أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين وصدور البلاغ رقم (5) لسنة 1993 المتعلق بضبط عمليات وإجراءات التعيين .

6. الرقابة والتفتيش :

- تم إنشاء ديوان الرقابة والتفتيش الإداري بموجب النظام رقم (55) لسنة 1992.

- تم التعميم على كافة الأجهزة الحكومية بموجب البلاغ رقم (31) لسنة 1992 باستحداث وحدات إدارية ضمن هياكلها التنظيمية تعنى بمهام الرقابة والتدقيق المالي والمتابعة .

7. **التنظيم وإعادة التنظيم :**

قامت العديد من الأجهزة الحكومية بتطوير هياكلها التنظيمية عن طريق استحداث أقسام ومديريات تعنى بمهام التخطيط والمتابعة والاستشارات والمعلومات ووحدات البحث والتطوير .

8. **تفعيل دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري :**

تم لهذه الغاية عقد الندوة الوطنية للتطوير الإداري (25/ 11/ 1992) شاركت فيها جميع القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية حيث تم فيها شرح أبعاد عملية التطوير الإداري وأولوياتها ومنجزاتها وتطلعاتها المستقبلية .

9. **تطوير التشريعات وتحديثها :**

- تم تعديل وتطوير التشريعات الخاصة في العديد من الدوائر الحكومية مثل مراجعة قانون ديوان المحاسبة وقانون الشركات وقانون العمل وقانون ضريبة الدخل وقانون الجمارك .
- تم إصدار العديد من التشريعات العامة مثل إصدار نظام ديوان الرقابة والتفتيش الإداري ونظام ديوان التشريع والرأي ونظام المركز الوطني للمعلومات وغيره

وعلى الرغم من هذه الإنجازات الضخمة وغيرها والتي تمت في وقت قياسي إلا أنه لا يزال أمامنا العديد من المشكلات والعقبات التي تعترض طريق تحقيق أهداف التنمية الإدارية .

ولكي نتمكن من القضاء على هذه المشكلات والعقبات فإن علينا الاهتمام بالوسائل الإدارية الآتية :

1. التطبيق الفعلي للمعايير والأسس الموضوعية في اختيار وتعيين الموظفين وفي عملية تقييمهم وترقيتهم .
2. توفير التنسيق الكامل بين كافة الأجهزة المعنية بالتنمية الإدارية .

3. تطوير العاملين في أجهزة التنمية الإدارية وتدريبهم لزيادة القدرات الإبداعية لديهم.
4. توفير الثقة وإقامة العلاقات الجيدة بين العاملين في الأجهزة الحكومية والعاملين في مؤسسات التنمية الإدارية .
5. تحديث القوانين والأنظمة بما يتناسب مع احتياجات التنمية الإدارية ويتجاوب مع نمو دور الدولة الحديثة في الأمور الاقتصادية والإجتماعية وغيرها .
6. وضع أنظمة فعالة لحوافز الموظفين بهدف زيادة انتاجيتهم وتحسين مستوى خدماتهم وتلافي تسرب الكفاءات .
7. التوسع في الإدارة اللامركزية والتصدي بجدية لظاهرة مركزية الإدارة .
8. تطوير الإدارة المحلية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة إلى المواطنين .

الفصل الرابع عشر

تصميم ومراقبة النماذج

- أهداف النماذج
- تصميم النماذج
- لون النموذج
- تجربة النموذج
- قواعد تصميم النموذج
- مراقبة النماذج
- توحيد النماذج
- النماذج وعلاقتها بالإجراءات

الفصل الرابع عشر

تصميم ومراقبة النماذج

Forms Design and Control

تعتبر النماذج من الوسائل المساعدة في المكاتب الحكومية ، وفي مكاتب الشركات . فهي ضرورية للقيام بالأعمال ، ولانجاز المعاملات بسرعة وإتقان .

والنموذج المطبوع يسهل قيام الموظفين بأعمالهم ، فهو يساهم في التقليل من الجهود الذهني للموظفين ، وفي التفكير فيما يجب عمله في كل مرحلة أو عملية من المراحل والعمليات التي تمر فيها المعاملة ، ويتحقق ذلك بواسطة تحديد النموذج للمعلومات والحقائق الواجب الحصول عليها . وبتحديده للخطوات التفصيلية الواجب إتباعها لانجاز المعاملات .

واعتمادنا على النماذج المطبوعة أصبح كبيراً في هذه الأيام ، فالوثائق الثبوتية التي نحتفظ بها ونقدمها للجهات المختصة عند الحاجة ما هي إلا نماذج معبأة . ومن هذه الوثائق شهادة الميلاد ، شهادة الدراسة ، عقد الزواج ، جواز السفر ، بطاقة الهوية، رخصة القيادة وغيرها من الوثائق .

والإدارات الحكومية تستعمل العديد من النماذج للقيام بأعمالها ، ومن نماذجها، نماذج شؤون الموظفين ، كنموذج طلب وظيفة ، ونموذج وصف الوظيفة ، ونموذج طلب أجازة عادية ، ونماذج الشؤون المالية ، كنموذج إيصال استلام نقود ، ونموذج حوالة على الصندوق وأمر اعتماد الصرف ، وغيرها من النماذج .

ويعرف النموذج بأنه (أية ورقة مطبوعة في المطبعة ، أو على الآلة الكاتبة ، أو مخططة ومكتوبة بواسطة اليد ، تحتوي على معلومات ثابتة ومحددة ، وفيها فراغات لتعبئة معلومات أخرى عليها)[1] .

(1) G. E. Milward , Organization and Methods , London , Macmillan Co ., 1960 , P . 39 .

أهداف النماذج

تشمل الأهداف العامة للنماذج ما يلي : [1]

1. أنها توفر في الجهد اللازم للقيام بالعمل ، فهي توفر في الوقت والجهد الذي يصرف على الكتابة ، وذلك بطباعة المعلومات الثابتة والمتكررة في كل حالة ، كإسم وعنوان المنظمة ، والأسئلة والتعليمات، والإرشادات التوضيحية .
2. أنها تبين بصورة واضحة المعلومات الواجب جمعها ، وكيفية تدوينها . كما أنها توضح الترتيب التسلسلي للخطوات التفصيلية الواجب اتباعها في إنجاز المعاملات.
3. أنها تزودنا بطريقة إقتصادية وسريعة للحصول على وإنتاج العديد من النسخ التي نحتاجها . وذلك بتعبئة الفراغات في النماذج المطبوعة .
4. أنها تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيد مختلف المعاملات ، فهي ضمان بأن المعلومات المطلوبة لانجاز المعاملات ستدون في مكانها المناسب والمخصص لها في النموذج .
5. أنها تسهل عمليات الحفظ في الملفات ، وذلك بطباعة النماذج على ورق ذي أحجام موحدة ، وقياسات متعارف عليها .

تصميم النماذج Forms Design

يلاحظ أن كثيراً من النماذج في الإدارات الحكومية وفي الشركات ، في البلدان النامية، لا تصمم على أسس علمية سليمة ، والطريقة المتبعة في تصميم العديد من النماذج تتلخص في ما يلي :

عند الشعور بالحاجة إلى نموذج ما ، يقوم الموظف صاحب العلاقة بالنموذج بأخذ المسطرة وقلم الرصاص ثم يصمم النموذج المطلوب حسب خبرته في هذا المجال، ودون مراعاة للقواعد والأسس العلمية لتصميم النماذج ، ولا يأخذ مصمم النموذج، في بعض الأحيان ، التكاليف المالية للنموذج ، ولا تسلسل الاجراءات في العمل .

(1) W . Ireson and E . Grant , Handbook of Industrial Engineering , Englewood Cliffe , Prentice – Hall Inc ., 1962 , p . 462 .

وحيث إنه يترتب عن هذه الطريقة الارتجالية في التصميم الكثير من الأخطاء ، والعيوب في النماذج ، يضاف إلى ذلك التكاليف المالية الناتجة عن شراء الأوراق وطبع النماذج .

وحيث إن للنماذج قواعد وأسساً علمية يتوجب مراعاتها عند تصميمها، لذا فسأقوم بعرض بعض القواعد العامة لتصميم النماذج والتي من شأنها أن تقدم بعض المساعدة للموظفين المهتمين بتصميمها. ومن القواعد والملاحظات الواجب مراعاتها عند تصميم النماذج ما يلي :

قبل البدء بتصميم النموذج فإن على المصمم أن يخطط للنموذج ، ويتم ذلك بملاحظة الأمور التالية :

1. تحديد استعمالات النموذج :

قبل المباشرة في تصميم نموذج ما ، فإن على المصمم أن يدرس أهمية وأهداف واستعمالات النموذج ، ويمكن معرفة أهمية واستعمالات النموذج بواسطة تقدير عدد النسخ التي ستستعمل منه في اليوم أو في الشهر أو في السنة ، فبعض النماذج تستخدم يومياً كنماذج الشؤون المالية ، وبعضها تستخدم مرة في السنة (بالنسبة للموظف) كنموذج تقدير الكفاية .

2. تحديد المعلومات التي سيتضمنها النموذج :

يقوم المصمم بتحديد المعلومات الثابتة ، وبتقدير المعلومات المتغيرة ، والمعلومات الثابتة (Static Information) هي ما يطبع على النموذج من معلومات ، وتتضمن إسم المنظمة ، وعنوانها ، والأسئلة الواجب الإجابة عليها ، والتعليمات والإرشادات الإيضاحية التي من شأنها إرشاد ومساعدة معبيء النموذج إلى المعلومات المتغيرة ، المطلوب تعبئتها ، ويولي مصمم النموذج المعلومات الثابتة اهتماماً كبيراً ، فهي التي يخطط لها ، ويرتبها ، ويحدد كلماتها ، ومكان كل كلمة على النموذج المقترح .

أما المعلومات المتغيرة (Variable Information) فهي تلك المعلومات التي تعبأ على النموذج فيما بعد بواسطة الجهة أو الشخص المختص أو جمهور المستفيدين ، وتعتبر تلك المعلومات هامة وضرورية لاتخاذ القرارات ، ولانجاز المعاملات ، ويجب على

المصمم أن يخطط لهذه المعلومات بعناية فائقة ، بحيث تكفي الفراغات المتروكة في النموذج لاستيعاب المعلومات المتغيرة عند التدوين والكتابة ، وتسهيل عملية الحصول والرجوع إلى تلك المعلومات في المستقبل .

3. **تحديد حجم النموذج :**

لأجل تحديد حجم النموذج ، فإن على المصمم أن يراعي مساحة الورق المطلوبة للنموذج . وتعتمد المساحة المطلوبة على المعلومات التي ستطبع على النموذج، كاسم المنظمة ، وعنوانها ، وإسم النموذج ورقمه ، والتعليمات والارشادات الموضحة للنموذج، وعلى الفراغات التي ستترك في النموذج لتعبأ فيها المعلومات المطلوبة ، ويؤثر على حجم النموذج الآلات التي ستستخدم في تعبئة المعلومات فيه ، كالآلات الكاتبة وغيرها من الآلات .

بعد أن ينتهي المصمم من جمع المعلومات السابق ذكرها عن النموذج المقترح يشرع المصمم في تصميم النموذج على ورقة بيضاء ، ويبدأ بكتابة الكلمات التي ستطبع على النموذج ، ثم يرتبها في الأمكنة المحددة لها (على النموذج) ، ويقدر الفراغات اللازم تركها لتعبأ فيها المعلومات المطلوبة في المستقبل ، ويراعي تسلسل المعلومات والاجراءات على النموذج المقترح . أما بخصوص الكلمات التي ستطبع على النموذج فيراعى أن تكون واضحة وأن تكون التعليمات والارشادات قصيرة . ويقسم النموذج إلى خمسة أقسام أساسية ، ويجب على المصمم مراعاة ذلك عند ترتيب وتنظيم المعلومات على النموذج المقترح ، بحيث يوزع المعلومات على تلك الأقسام وذلك لأجل تحقيق التسلسل المنطقي في النموذج ، وتسلسل المعلومات مع تسلسل الاجراءات التي تتخذ على المعاملة. أما أقسام النموذج الخمسة فهي كما يلي :

أ. **إسم ورقم النموذج :**

يحتاج كل نموذج إلى إسم ورقم ليسهل التعرف عليه ، ويستحسن أن يكون الإسم في القسم العلوي (الوسط) من النموذج ، أما الرقم فيستحسن أن يوضع في الزاوية اليمنى العلوية من النموذج ، وتحت إسم الوحدة الإدارية مباشرة ، وتستعمل بعض الادارات رقماً متسلسلاً بسيطاً فتكتب على النموذج مثلاً : (نموذج رقم د.م.ع/ 120) تحت إسم الإدارة ، ويتضمن الرقم أحياناً الحرف الأول أو المقطع الأول من إسم الدائرة.

مثال ذلك أن يحمل نموذج ما من نماذج ديوان الموظفين العام الرقم التالي (د . م . ع / 110) فالحروف (د . م . ع) هي الحروف الأولى من ديوان الموظفين العام و (110) هو الرقم المتسلسل للنموذج ، ولكن هذا قد يدعو إلى الالتباس ، فدائرة الموازنة العامة تتماثل الحروف الأولى منها مع الحروف الأولى من ديوان الموظفين وهي (د . م . ع) . ويرمز إلى الدائرة أحياناً برقم ، وبهذا فإن النموذج قد يحتوي على عددين ، العدد الأول يرمز إلى الدائرة، والعدد الثاني إلى الرقم المتسلسل للنموذج ، فيظهر الرقم على الشكل التالي: (10/ 44) ، فالرقم (10) يشير إلى الدائرة و (44) إلى رقم النموذج ، ومن شأن هذا الترقيم أن يسهل مهمة التعرف على نماذج دائرة ما ، فإذا كان رمزها (10) مثلاً ، فكل نموذج من نماذج المنظمة يتضمن القسم الأول منه الرقم (10) يكون من نماذج تلك الدائرة .

ب. **التعليمات :**

إن الهدف الأساسي من وجود التعليمات هو توضيح كيفية تعبئة النموذج، ولذا يستحسن أن تكون التعليمات قصيرة وموجزة ، وأن توزع بين أجزاء النموذج المختلفة لتلائم تسلسل الاجراءات ، ويفضل أن تطبع في بداية كل قسم، ليقرأها معبيء النموذج ، ويسترشد بها قبل تعبئة الفراغات في القسم ، وإذا كانت التعليمات طويلة نوعاً ما ، فيفضل أن تطبع خلف النموذج شريطة أن يشار إليها في أول النموذج ، مثال ذلك (إقرأ التعليمات الموجودة على الصفحة الثانية قبل أن تملأ هذا النموذج) . أما إذا كانت التعليمات طويلة وتتكون من عدة صفحات ، فيمكن طبعها على عدد من الأوراق وإرفاقها بالنموذج ، ويستحسن عدم تعبئة أي نموذج إلا بعد الاطلاع على التعليمات المرفقة به .

ج. **مقدمة النموذج :**

تتضمن المقدمة معلومات تمهيدية تساعد في تهيئة معبيء النموذج لتعبئة القسم الرئيسي من النموذج ، وهو متن النموذج ، ويفضل أن تجمع وتوضع المعلومات التمهيدية في القسم العلوي ، في أول النموذج . مثال ذلك ، فإن مقدمة النموذج ، لنموذج طلب توظيف ، تتضمن معلومات عن إسم مقدم الطلب ، وعنوانه ، وتاريخ ميلاده ، وغير ذلك من المعلومات اللازمة للتعرف على حالة طالب الوظيفة .

د. متن النموذج (جسم النموذج) :

متن النموذج هو الجزء الرئيسي من النموذج مجرداً من الإسم والرقم والتعليمات، وخاتمة النموذج . ويتضمن متن النموذج التعليمات الثابتة ، والفراغات المتروكة لتعبأ فيها المعلومات المتغيرة المطلوبة . ويعتبر متن النموذج أهم أقسامه ، ولذا فإن مصمم النموذج يبذل جهداً كبيراً في ترتيبه وتنظيمه ، فيترك الفراغات الكافية لتملأ فيها المعلومات المطلوبة، ويراعى تسلسل المعلومات وسيرها حسب تسلسل الإجراءات .

وعندما يكون بالإمكان توقع وتحديد الإجابة على الأسئلة الموجودة في النموذج، وعندما تكون الإجابات المتوقعة محددة باختيارين أو ثلاثة إختيارات مثلاً ، فإنه يمكن توفير الوقت على معبىء النموذج وذلك برسم مربعات ، وتوضع الإجابات المتوقعة خلف تلك المربعات وتقتصر مهمة معبيء النموذج في هذه الحالة في التأشير على الإجابة التي تلائم وضعه . مثال ذلك :

هل تستعمل آلات وأجهزة في أداء عملك؟ لا ، نعم ، إذا كانت الاجابة بنعم، ما هو نوعها ؟ ....

أما إذا كانت الاجابات المطلوبة متنوعة ومختلفة كثيراً ويصعب توقعها فإنه تترك الفراغات الكافية لها على النموذج حتى يقوم معبىء النموذج بتعبئة تلك الفراغات .

هـ. خاتمة النموذج :

وتتضمن الخاتمة إقراراً من معبىء النموذج بصحة المعلومات المعبأة في النموذج وبتوقيعه على ذلك . أو بالمصادقة من قبل الرئيس على صحة المعلومات المعبأة وبتوقيعه، مثال ذلك :

أقر أن جميع المعلومات الموضحة أعلاه معلومات صحيحة .

توقيع الموظف (أو معبىء النموذج) .... التاريخ / / م .

أو بالرجوع إلى السجلات إتضح لي صحة البيانات المقدمة من قبل الموظف .

إسم مدير إدارة الموظفين .... توقيعه ....التاريخ / / م .

توقيع الموظف (أو معبىء النموذج) ....التاريخ / / م .

ولا يشترط وجود الأقسام الخمسة المذكورة سابقاً في كل نموذج . ولكن ، من البديهي أنه لابد لكل نموذج من وجود قسم رئيسي (متن النموذج) ، ولابد من وجود أقسام أخرى تتضمن معلومات إضافية لتسهل عملية الحصول على المعلومات الأساسية.

لون النموذج

إن استعمال ألوان مختلفة للنماذج يساعد في التعرف عليها بسهولة ، وبسرعة ، ويجنبنا الكثير من الأخطاء في الاستعمال ، ولذا يستحسن تحديد ألوان مختلفة ، عندما ترسل صور من النماذج المعبأة إلى جهات متعددة .

وبخصوص اختيار الألوان ، فيستحسن أن تكون النسخة الأصلية بيضاء اللون، والصورة الأولى خضراء فاتحة ، والصورة الثانية حمراء فاتحة ، (وردية) (Pink) ، والصورة الثالثة صفراء فاتحة (Canary) ، والصورة الرابعة زرقاء فاتحة (Soft Blue)، وهكذا .

الآلات

إذا كان النموذج سيعبأ بواسطة الآلة الكاتبة ، أو بواسطة آلات أخرى ، فعلى المصمم أن يراعي هذه النواحي عندما يحدد حجم النموذج ، والفراغات التي سيتركها.

تجربة النموذج

قبل أن يوضع النموذج في الاستعمال الفعلي ، فعلى المصمم أن يجري بعض التجارب على استعماله. ويتحقق ذلك بطباعة كميات قليلة من النموذج ، وتعبأ هذه النماذج بواسطة الأفراد الذين سيقومون بتعبئة واستعمال النموذج في المستقبل ويدرس النموذج بعد ذلك للتأكد من أن الفراغات المتروكة تكفي للمعلومات المطلوب تعبئتها . ومن أن التعليمات واضحة ، وتبين بطريقة فعالة ، كيفية تعبئة النموذج ، وعلى ضوء النتائج التي يحصل عليها المصمم نتيجة تجربة النموذج فإنه يجري التعديلات اللازمة على النموذج ، ثم يدخل النموذج في طور الاستعمال الفعلي .

قواعد تصميم النموذج Principles of Forms Design

من المتطلبات الأساسية لتصميم النماذج أن تكون النماذج واضحة، وتسهيل قراءة محتوياتها، وما تتضمنه من أسئلة وتعليمات ، وتسهل تعبئتها ، وتعطي انطباعاً جيداً للجمهور عن المنظمة .

وسأبين فيما يلي : القواعد الأساسية الواجب مراعاتها عند تصميم النماذج:[1]

القاعدة الأولى :

يجب أن تكون للنموذج هوية واضحة ، تعرف عليه في المنظمة وفي خارجها . ويمكن أن يتحقق ذلك فيما يلي :

(أ) أن يكون للنموذج إسم مختصر وواضح يبين غرضه واستعمالاته ، ويساعد في التعرف عليه لكل الأشخاص والجهات التي تستخدم النموذج .

(ب)أن يكون للنموذج رقم خاص يميزه عن النماذج الأخرى المستخدمة في المنظمة.

(ج) أن يذكر إسم المنظمة على النموذج ، لمعرفة الجهة التي يتبع لها النموذج . وبالنسبة للنماذج التي تصمم لأجل الاستعمال الداخلي في المنظمة ، فلا حاجة لذكر إسم المنظمة عليها .

القاعدة الثانية :

يجب أن يتضمن النموذج التعليمات اللازمة لتعبئته . ويجب أن توضع التعليمات في الأمكنة المناسبة لها على النموذج ، وذلك لأجل تحقق الفائدة المرجوة منها . وهي تعبئة النموذج بشكل صحيح ، فالتعليمات التي توضح كيفية تعبئة النموذج يجب أن توزع بين أقسام النموذج بحيث يمكن الاطلاع عليها والاسترشاد بها قبل تعبئة المعلومات المطلوبة . أما التعليمات التي تتعلق بكيفية توزيع صور (نسخ) النموذج فيستحسن أن توضع في الجزء السفلي من النموذج.

القاعدة الثالثة :

يجب أن يتضمن النموذج مقدمة ، تحتوي بعض المعلومات التمهيدية اللازمة لتهيئة معبيء النموذج قبل تعبئة القسم الرئيسي من النموذج (متن النموذج) .

القاعدة الرابعة :

يجب أن ترتب المعلومات على النموذج بحيث توضع المعلومات المرتبطة ، (أو ذات العلاقة)، مع بعضها ، وبشكل متسلسل ، حسب الاستفادة التي ستتحقق من تلك المعلومات.

(1) Frank Knox , The Knox Standard Guide to Design and Control Of Business Forms , New York , McGraw – Hill Book Co ., 1965 PP . 195 – 244 .

فالنموذج يجب أن ينظم ويقسم إلى الأقسام الرئيسية الثلاثة للنموذج وهي : المقدمة ، ومتن النموذج ، وخاتمة النموذج ، وترتب المعلومات بشكل متناسق ومتسلسل في كل قسم من تلك الأقسام حسب الاستفادة التي ستحقق من تلك المعلومات في المستقبل .

القاعدة الخامسة :

يجب أن يصمم النموذج بحيث يسهل مهمة تدوين وكتابة المعلومات عليه إلى أقصى درجة ممكنة .

فيجب أن يأخذ مصمم النموذج بعين الاعتبار ، الطريقة التي ستدون بها أو ستقيد بها المعلومات على النموذج ، سواء أكانت باليد ، أم بالآلات ، وأن تترك الفراغات الكافية لتعبئة المعلومات المطلوبة على النموذج .

القاعدة السادسة :

يجب أن يصمم النموذج بحيث يسهل ، إلى أقصى درجة ممكنة ، مهمة الاستفادة منه ، وأخذ المعلومات التي سجلت عليه، لذا يراعى عند تصميم النموذج بيان وإبراز المعلومات الهامة بشكل أكثر وضوحاً من المعلومات الأقل أهمية .

القاعدة السابعة :

يجب أن تصمم النماذج بحيث تمنع (أو تقلل) قدر الإمكان ، الأخطاء الكتابية، وأخطاء القراءة ، فعندما تستخدم في النماذج مربعات أو (غيرها)لأجل التأشير عليها عند تعبئة النماذج ، فإن النماذج يجب أن تصمم بحيث لا تحدث أخطاء عند التأشير ، وذلك بأن يكون المربع قريباً جداً من الاختيار (الإجابة) المرتبطة به .

كما أن الأسئلة والتعليمات والفراغات المتروكة ، يجب أن تكون مرتبطة ببعضها البعض بحيث لا تقفز عند القراءة من سطر إلى سطر آخر .

القاعدة الثامنة :

يجب أن يصمم النموذج بحيث يتضمن معلومات ختامية تشعر معبىء أو قارىء النموذج بانتهائه . فتوضع في نهاية النموذج معلومات كالتوقيع، والتاريخ ، وغيرها من المعلومات الختامية .

القاعدة التاسعة :

يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم النموذج ، طرق ووسائل حفظه بعد تعبئته.

فالنماذج التي يرجع إليها باستمرار ، يجب أن تصمم بحيث تلائم الأجهزة والمعدات التي ستحفظ فيها ، بحيث تسهل مهمة الرجوع إليها عند الحاجة . أما النماذج التي لا يرجع إليها ، فإنها تصمم بحيث تلائم أجهزة ومعدات الحفظ الدائم في المنظمة .

القاعدة العاشرة :

يجب أن يصمم النموذج بحيث تسهل مهمة استعماله عند تعبئة المعلومات عليه، وعند الاستعمالات الأخرى له، بحيث تتحقق الاستفادة منه بأقل تكلفة ، وأكثر فعالية.

مراقبة النماذج Forms Control

تهدف مراقبة النماذج من الناحية الإيجابية إلى تحسين نوعية النماذج اللازمة لتصريف أمور وأعمال المنظمة ، أما من الناحية السلبية فيقصد منها التخلص من وإزالة جميع النماذج المزدوجة وغير الضرورية .

والغاية من مراقبة النماذج هي مراقبة تخطيط ، وتصميم ، وإنتاج ، وتخزين ، جميع النماذج لأجل تحقيق الأهداف التالية : [1]

1. التصميم الأفضل والأنسب للنماذج ، وهذا من شأنه أن يضمن الاستفادة القصوى من الأعمال الكتابية .
2. التخلص من النماذج القديمة .
3. توحيد النماذج ودمجها ببعضها للتقليل من الجهود المزدوجة .
4. التقليل من تكاليف الطباعة .
5. توفير شراء كميات أكبر من النماذج وبتكلفة أقل .

(1) C . Littlefield and F . Rachel , Office and Administrative Management Second Edition , Englewood Cliffs , Prentice – Hall , Inc ., 1965 , PP . 297-298 .

ولا شك بأن النماذج في الوزارات والمصالح الحكومية ، بحاجة إلى المزيد من العناية والاهتمام والمراقبة ولأجل تحقيق وممارسة الرقابة على النماذج فإنه يفضل أن تسند مهمة تصميمها ومراقبتها بوجه عام إلى وحدات التنظيم والإدارة في الوزارات والمصالح الحكومية .

وحتى تقوم وحدات التنظيم والإدارة بهذه المهمة خير قيام فمن الضروري أن يدرب موظف واحد (على الأقل) من موظفي كل وحدة من وحدات التنظيم والإدارة على الأمور الفنية لتصميم ومراقبة النماذج ، بحيث يصل في تدريبه إلى درجة التخصص في شؤون النماذج .

وتسند إلى المحلل الإداري المختص بالنماذج الإختصاصات التالية :

1. يستلم طلبات تصميم النماذج الجديدة أو طلبات إعادة تصميم النماذج الموجودة والمستعملة في المنظمة ، وتنظم هذه العملية بحيث يقدم القسم ذو العلاقة بالنموذج طلباً بتصميم نموذج جديد، أو إعادة تصميم نموذج لا يزال في طور الاستعمال إلى وحدة التنظيم والإدارة . ويقوم الموظف المختص بالنماذج في هذه الوحدة بدراسة النموذج المقترح ، ثم بوضع التصميم المناسب لذلك النموذج ، ويعرض النموذج المقترح على القسم الطالب للنموذج الجديد ، وعلى الرئيس الإداري ، لأخذ موافقته على طبع النموذج الجديد ، وإقرار استعماله في الأقسام المعنية .
2. يقوم بتأمين النماذج لجميع الإدارات والأقسام التابعة للمنظمة ، فعندما يشعر بأن الكميات المتوفرة من نموذج ما قد قاربت على النفاد فإنه يعيد النظر في تصميم النموذج ، ويأخذ رأي القسم المختص ، فيما إذا كان النموذج (القديم) بحاجة إلى تعديل أو لا ، ليجري عليه التعديل المناسب قبل الإيعاز بإعادة طبعه .
3. يقدم المقترحات والتوصيات بخصوص طباعة وإنتاج النماذج . فيقترح أما أن يكون إنتاج النماذج بواسطة طبعها في المنظمة أو بطبعها في المطابع الخارجية ويعزز اقتراحاته بدراسة للتكلفة والفوائد التي ستعود على المنظمة من الأخذ بأي من هاتين الطريقتين .

4. يقوم بممارسة الرقابة على النماذج في المنظمة .

وتتم المراقبة على النماذج في المنظمة بتجميع وتصنيف جميع النماذج الموجودة في المنظمة ، وبتنظيم الملفات اللازمة التي تتضمن المعلومات الوافية على هذه النماذج. ويمكن تحقيق ذلك بأن يطلب المحلل الإداري المختص بالنماذج من جميع الإدارات والأقسام في المنظمة بأن تزوده بنسختين من كل نموذج مستعمل فيها . وعندما تصل النماذج إلى وحدة التنظيم والإدارة فإن المحلل المختص يقوم بتنظيم ملفين لها.

الملف الأول ويسمى بالملف الرقمي للنماذج (Numerical File) وتوضع في هذا الملف نسخة من كل نموذج من نماذج المنظمة . وترتب هذه النماذج حسب التسلسل الرقمي لكل نموذج ، ويفيد هذا الملف في ضبط أرقام النماذج في المنظمة ، وفي تجنب وقوع الأخطاء والازدواجية في الأرقام المعطاة للنماذج . كما يساعد في تسهيل الرجوع إلى النموذج في المستقبل عند اقتراح تعديل على النموذج ، أو تقديم طلب لتصميم نموذج جديد .

أما الملف الثاني فيسمى بملف النماذج الوظيفي (الموضوعي) (Functional File) وترتب في هذا الملف النماذج حسب الوظيفة أو الخدمات التي تؤديها . فتوضع نماذج شؤون الموظفين في قسم خاص بالملف ، ونماذج الشؤون المالية في قسم آخر ، ويعتبر هذا الملف من الوسائل المساعدة في تحسين نوعية النماذج . فبواسطته نستطيع الكشف عن إمكانية دمج نماذج متشابهة في نموذج واحد يفي بالغرض المطلوب، أو إلغاء نماذج أصبحت قديمة جداً أو غير مناسبة للاستعمال .

توحيد النماذج

تطبق الوزارات والمصالح الحكومية ، عند معالجتها للأمور ذات الصفة العامة ، كشؤون الموظفين ، والشؤون المالية ، أنظمة وتعليمات موحدة وتطبيقها لأنظمة موحدة يتطلب إتباع إجراءات موحدة ، ونماذج موحدة . إلا أن الواقع ، في كثير من الأحيان ، لا يؤيد هذا الافتراض . فهناك اختلاف بين نماذج وإجراءات تلك الوزارات والإدارات . وينتج عن هذا الاختلاف المزيد من النفقات المالية ، والكثير من العيوب الفنية في التصميم كما أشرت إلى ذلك سابقاً .

وبما أن للنماذج أهمية كبيرة في المساعدة على تنفيذ أعمال الوزارات والإدارات الحكومية فإن توحيد النماذج في تلك الأجهزة سيحقق العديد من الفوائد ، ومن هذه الفوائد ما يلي :

1. تخفيض في التكاليف ، فإنتاج النماذج بكميات كبيرة سيؤدي إلى تخفيض في تكاليف شراء الورق اللازم لها . وفي تكاليف الطباعة .
2. تصميم أفضل للنماذج ، فالأخذ بفكرة توحيد النماذج سيؤدي إلى إعادة النظر في النماذج والإجراءات الحالية المستعملة في الإدارات الحكومية (كإدارات شؤون الموظفين) وإلى اقتراح نماذج أفضل تصميماً وأبسط من ناحية الإجراءات.
3. زيادة في التعاون والتنسيق بين الإدارات الحكومية : فاستعمال نماذج وإجراءات موحدة في الإدارات الحكومية من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق تنسيق وتعاون أكبر بين تلك الإدارات .

النماذج وعلاقتها بالإجراءات :

يقصد بالإجراءات الطرق المتبعة للقيام بعمل ما . وهي الخطوات التفصيلية للطريقة التي يتم بها إنجاز عملية أو عمل معين . وتشمل جميع المراحل التي تمر فيها المعاملة من البداية حتى النهاية .

والإجراءات بوجه عام ، ما هي إلا وسائل مساعدة تعين المنظمات على القيام بأعمالها عن طريق تحديد كيفية تنفيذ الأعمال في المنظمات . إلا أنه قد يساء استخدام الإجراءات في الإدارات الحكومية ، فبدل أن تكون وسائل مساعدة لتسهيل تنفيذ الأعمال في المنظمات تصبح عوامل معطلة لها ، ويحدث ذلك عندما تطول الإجراءات وتتعقد بشكل يؤدي إلى إضاعة وقت ومجهودات الموظفين ، وهدر الإمكانيات المادية للمنظمة ، وفي مثل هذه الأحوال يتوجب دراسة إجراءات تلك المنظمة وتبسيطها وإعادة تنظيمها .

وترتبط الإجراءات ارتباطاً وثيقاً بالنماذج ، فالإداري يضع أولاً الإجراءات على ضوء السياسة العامة التي وضعتها الإدارة العليا للمنظمة (في القوانين والأنظمة) ثم يحدد العمليات الكتابية والمعلومات الواجب الحصول عليها لإنجاز معاملة ما ، وبعدها

يقرر ما إذا كانت هناك حاجة لتصميم النماذج للمساعدة في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة ، فالنماذج تستخدم كوسائل مساعدة للإجراءات ، فهي تسهل تنفيذ الخطوات التي تمر فيها المعاملات ، وتيسر عملية إنجاز المعاملات بسرعة وإتقان وترشد النماذج صاحب المعاملة والموظف إلى الخطوات المتسلسلة الواجب اتباعها لإنجاز العمل. فهي تستخدم بطريقة غير مباشرة كدليل للعمليات المتتالية في إنجاز المعاملات .

الفصل الخامس عشر

الأدلة الإدارية

- أنواع الأدلة الإدارية
- الدليل التنظيمي
- دليل الإجراءات
- الأدلة الصادرة عن أجهزة مركزية في الدولة
- الأدلة الصادرة عن المنظمة لخدمة جميع الموظفين
- الأدلة الصادرة عن بعض الإدارات في المنظمة

الفصل الخامس عشر

الأدلة الإدارية

الدليل الإداري هو عبارة عن كتيب يتضمن معلومات ، وإرشادات ، توضح للعاملين في المنظمة ، أهدافها ومهامها ، وإجراءات وأساليب العمل المتبعة فيها ، وما للعاملين من حقوق ، وما عليهم من واجبات ... وبإيجاز هو وعاء للمعلومات عن المنظمة ، يساعد في أداء الأعمال .

وقد ظهرت الحاجة إلى الأدلة الإدارية، بشكل كبير ، في الدول الغربية ، وذلك خلال الحرب العالمية الثانية [1] . فقد أدى النقص الكبير في المديرين والمشرفين في المنظمات ، إلى البحث عن وسائل سهلة ، تساعد على إيصال المعلومات والتعليمات إلى العاملين ، فأخذت تعد أنواعاً مختلفة من الأدلة الإدارية، كأدلة التنظيم ، وأدلة الإجراءات، وأدلة الأنظمة والتعليمات ، وأدلة استخدام الآلات ، فقد وجدت أنها (الأدلة) وسيلة سهلة ، وسريعة ، لتوصيل المعلومات ، ولتدريب العاملين الجدد في المنظمات .

وتعتبر الأدلة الإدارية[2] ضرورة ماسة في المنظمات الكبيرة ، وذلك بسبب تعدد وتنوع النشاطات ، وكبر أعداد الموظفين ، وصعوبة الإلمام بالأنظمة والتعليمات الواجب اتباعها ، وبالأعمال المطلوب القيام بها ، ولعدم توفر الوقت الكافي ، لدى المديرين ، للإجابة على جميع استفسارات العاملين . ولهذا أصبحت المنظمات الكبيرة، والصغيرة ، تهتم بإعداد أدلة متنوعة لها ، وذلك لأجل توفير المعلومات عن نشاطاتها، وتسهيل عملية القيام بالأعمال ، بواسطة الموظفين ، وفقاً لأنظمة وتعليمات المنظمة، وبشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها . ويقوم بإعداد الأدلة للمنظمات ، المستشارون الإداريون ، ووحدات التنظيم والإدارة ، أو بعض موظفي المنظمة من ذوي الاطلاع على نشاطاتها المختلفة .

---

(1) Carl Heyel , Handbook of Modern office Management and Administrative Services, (New York , McGraw – Hill Book Co ., 1973) , P . 5-126 .

(2) لا تزال الأدلة الإدارية قليلة الاستخدام في المنظمات الحكومية والخاصة في البلاد العربية .

أنواع الأدلة الإدارية

تعد المنظمات أنواعاً متعددة من الأدلة الإدارية ، وذلك بهدف توفير المعلومات عن المجالات المختلفة التي تريد تأكيدها ، وبصفة عامة ، فإن الأدلة الإدارية المستخدمة في المنظمات تتكون من ما يلي :

1. الدليل التنظيمي .
2. دليل الإجراءات .
3. الأدلة الصادرة عن أجهزة مركزية في الدولة .
4. الأدلة الصادرة عن المنظمة لخدمة جميع الموظفين .
5. الأدلة الصادرة عن بعض الإدارات في المنظمة .

وسأقوم ، في ما يلي ، بإعطاء فكرة موجزة عن هذه الأدلة ، لكنني سأعرض بالتفصيل الدليل التنظيمي ، وذلك نظراً لأهميته الكبيرة ، ولاستخدامه في العديد من المنظمات .

1. الدليل التنظيمي (Organization Manual)

(أ) تعريف الدليل التنظيمي [1] :

الدليل التنظيمي [2] هو وثيقة هامة من وثائق المنظمة ، يرجع إليه الموظفون ، وأصحاب العلاقة من المواطنين ، لأجل التعرف على التنظيم الإداري للمنظمة ، وعند حدوث اختلاف ، أو غموض ، في مهام الإدارات ، والأقسام ، والوظائف الرئيسية في المنظمة . وتشتد الحاجة لإعداد الأدلة التنظيمية في المنظمات الكبيرة ، ذات التقسيمات المتعددة ، والمعقدة ، فيصبح موضوع إعداد أدلة تنظيمية لها ، ضرورة ملحة ، وذلك لأجل تحديد الأهداف والمهام للإدارات والأقسام ، وتحديد الارتباطات التنظيمية لها ، والعلاقات بينها .

---

(1) نظراً لأهمية الدليل التنظيمي (أو دليل التنظيم) فقد ناقشناه بالتفصيل في هذا الفصل .

(2) يلاحظ أن أعداداً كبيرة من الأجهزة الحكومية ، وشركات القطاع الخاص ، في البلاد العربية ، لا توجد لديها أدلة تنظيمية .

ويعرف الدليل التنظيمي [1] بأنه « عبارة عن تعليمات موزعة ، لتغطية كافة الممارسات ، التي على ضوئها يمكن تنفيذ النشاط بطريقة سليمة ، تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة بكل فعالية وكفاءة » .

ويمكن تعريف الدليل التنظيمي ، بأنه وثيقة تتضمن معلومات ، وبيانات تفصيلية ، تشمل أهداف ، ونشاطات المنظمة ، وأهداف ومهام الوحدات الإدارية فيها، وخرائط تنظيمية لها ، ووصف للوظائف التي تتكون منها (المنظمة) .

ويأخذ الدليل التنظيمي ، إما شكل كتاب مطبوع ، يتضمن المعلومات المشار إليها سابقاً، أو شكل ملف ، يتضمن أوراقاً سائبة ، مطبوع عليها المعلومات والبيانات الخاصة بالتنظيم الإداري للمنظمة .

(ب) محتويات الدليل التنظيمي :

تعتمد الموضوعات التي يتضمنها الدليل التنظيمي على الهدف الذي يعد من أجله، إلا أن محتوياته ، تتضمن بصفة عامة ، النقاط التالية :

- مقدمة .
- لمحة تاريخية (عن نشأة المنظمة وتطورها) .
- أهداف المنظمة .
- المهام الرئيسية للمنظمة (الأنشطة الأساسية لها) .
- التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية للمنظمة ، وأهداف ومهام كل تقسيم منها ، وموقعها الجغرافي (يقصد بالتقسيمات هنا الإدارات والأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة) .
- الوظائف الرئاسية في التقسيمات الرئيسية والفرعية للمنظمة (مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام) مع ذكر وصف كامل لكل وظيفة ، يتضمن المهام الرئيسية للوظيفة، والعلاقات الوظيفية لها، حيث تبين الجهة المسؤولة أمامها (الارتباط الأعلى)، والجهات التي تشرف هي عليها (الوحدات والوظائف المرتبطة بها).

---

(1) يوسف اليوسف ، من محاضرة في الأدلة التنظيمية ، ألقيت على متدربي ندوة التنمية الإدارية في مدينة حائل ، بتاريخ 5/ 3/ 1403 هـ ، ص 2 .

- الخريطة التنظيمية الرئيسية للمنظمة (تبين الوحدات الإدارية الرئيسية في المنظمة).
- خرائط تنظيمية فرعية للوحدات الإدارية الرئيسية في المنظمة (تبين التقسيمات التفصيلية التي تتكون منها كل وحدة من الوحدات الإدارية الرئيسية).

الملاحق:

تتضمن عادة ما يلي :

- القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالمنظمة (بالجانب التنظيمي) .
- المعلومات الضرورية للموظف ؛ كشروط التوظيف ، والترقية ، والعلاوات ، والمكافآت ، والإجازات ، وظروف العمل ، والسكن .... وغيرها .
- بيان بأسماء مديري الإدارات ، ورؤساء الأقسام في المنظمة (وأحياناً بيان بأسماء جميع الموظفين ، ومسميات وظائفهم ، موزعين على الإدارات والأقسام التي يعملون بها في المنظمة ، ويكون هذا ممكناً إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم ، ويصعب ذلك في المنظمات الكبيرة) .

مثال: لإعطاء تصور واضح لمحتويات الدليل التنظيمي ، فقد اخترنا الدليل التنظيمي[1] لمعهد الإدارة العامة – الرياض 1403 -1404 هـ كمثال ، وفيما يلي بيان أهم محتويات هذا الدليل:

- مقدمة (كلمة معالي مدير عام المعهد) .
- لمحة تاريخية .
- أهداف معهد الإدارة العامة .
- نشاطات المعهد .
- الهيكل التنظيمي للمعهد .

1. مجلس إدارة المعهد .

(1) علي عبد الوهاب ، الدليل التنظيمي لمعهد الإدارة العامة 1403 -1404 هـ ، (الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1403 هـ) ص 3 – 7 .

2. مدير عام المعهد .
3. نائب مدير عام المعهد لشؤون التدريب .
   - مديرو الإدارات العامة المرتبطين به .
4. نائب مدير عام المعهد لشؤون الإستشارات والبحوث .
5. مدير عام الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية .
   - مديرو الإدارات المرتبطين به .
6. مدير مركز المعلومات .
   - مديرو الإدارات المرتبطين به .
7. مدير عام الإدارة العامة للعلاقات العامة والنشر .
   - مديرو الإدارات المرتبطين به .
8. المراقب المالي .
9. سكرتير اللجنة العليا للاصلاح الاداري .
10. مدير إدارة التخطيط والمتابعة .
11. فرع المعهد بالمنطقة الغربية .
12. فرع المعهد بالمنطقة الشرقية .
13. اللجان الدائمة بالمعهد .

ملحق :

(أ) نظام معهد الإدارة العامة .

(ب) الخرائط التنظيمية لمعهد الإدارة العامة – المركز الرئيسي ، لفرعي المعهد في المنطقتين الغربية والشرقية .

(ج) الهيئة الإدارية في المعهد لعام 1403 -1404 هـ .

(ج) أغراض الدليل التنظيمي :

يحقق الدليل التنظيمي العديد من الأغراض والمزايا للمنظمات التي يعد لها ، وهي كما يلي :

1. يساعد في توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة ، ويفيد ذلك في تعريف الموظفين برؤسائهم ، وبما هو مطلوب منهم القيام به من أعمال .
2. يساعد الإداريين في ممارسة الرقابة ، بشكل أفضل ، على أعمال الموظفين .
3. يفيد في تدريب الموظفين الجدد [1] ؛ وذلك بتعريفهم بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وبالوظائف التي سيشغلونها ، وبمهام تلك الوظائف ، (وفي هذا ضمان لاستمرارية العمل عند حدوث استقالات، أو تغييرات على الموظفين) .
4. يعتبر مرجعاً أساسياً يتم الرجوع إليه عند حدوث اختلافات ، أو مشكلات أثناء القيام بالأعمال ، أو عند ملاحظة وجود تداخلات في المهام بين الأقسام ، (فهو المرجع الذي يفيد في حل تلك المشكلات) .
5. يساعد في رفع معنويات الموظفين [2] ، وذلك بتوضيح الأعمال التي يتوجب عليهم القيام بها ، وأدوارهم في تحقيق أهداف المنظمة .
6. يساعد على اكتشاف التضارب ، والازدواجية ونقاط الضعف ، والمشكلات التنظيمية في المنظمة (ويظهر ذلك أثناء جمع المعومات لإعداد الدليل) ، ويتيح بذلك الفرصة للإدارة العليا ، لحل مشكلات المنظمة ، والقضاء على الازدواجية والتداخل في المسؤوليات ، وتوضيح العلاقات ، ولا سيما بين الوظائف التنفيذية والإستشارية في المنظمة .
7. يعطي (الدليل) انطباعاً جيداً لدى الزائرين ، جمهور المتعاملين مع المنظمة ، خصوصاً إذا كان إخراجه جيداً ، وبهذا فإن الدليل يؤدي إلى خدمات إعلامية للمنظمة .

(1) C. L > Littlefield and Others , Management Office Operations , (Englewood – Cliffs , N . J ., Prentice – Hall , Inc ., 1978) , P . 45 .

(2) حنا نصر الله، مذكرة الأدلة التنظيمية (مطبوعة على الحرير)، (الرياض، معهد الإدارة العامة، 1399 هـ)، ص 28 .

(د) الإنتقادات الموجهة إلى الدليل التنظيمي: [1]

يوجه الناقدون الدليل التنظيمي العديد من الإنتقادات ، منها ما يلي :

1. يركز الدليل التنظيمي ، على إبراز التنظيم الرسمي للمنظمة ، فهو يبين الخريطة التنظيمية الرسمية للمنظمة ، وخطوط السلطة فيها ، والعلاقات الرسمة بين أقسامها ، ولا يبين التنظيم غير الرسمي ، فهو لا يوضح العلاقات غير الرسمية العديدة التي تحدث يومياً في المنظمة ، كما أنه لا يبين الأساليب التي يستخدمها الإداريون في تصريف الأمور في وحداتهم الإدارية ، فهو لا يبين ما إذا كان الإداريون يستخدمون أسلوب القيادة الديمقراطية ، أم أسلوب القيادة الأوتوقراطية .
2. يصعب تجديده ، وتحديثه ، وإدخال التعديلات المستمرة عليه أولاً بأول ، وذلك بسبب احتوائه على معلومات تفصيلية ومتنوعة ، تغطي جوانب متعددة من المنظمة . ولذا فقد تمضى مدة طويلة من الزمن ، بعد إعداده ، بدون إدخال ، أية تعديلات عليه ، وبذلك يصبح الدليل التنظيمي ، لا يعكس الأوضاع التنظيمة الفعلية الموجودة في المنظمة .
3. يكلف إعداده جهداً ومالاً ، وتؤخذ هذه التكاليف بعين الاعتبار إذا كانت المنظمة تواجه مصاعب مالية .

(ه) إعداد الدليل التنظيمي :

تقع مسؤولية إعداد الدليل التنظيمي على وحدة التنظيم والإدارة في المنظمة (أو على وحدة التنظيم والأساليب كما تسمى في بعض الدول العربية) ، فهي الجهة المختصة بالقيام بهذا العمل . وفي حالة عدم وجودها (وحدة التنظيم والإدارة) فتسند هذه المهمة إلى مستشار إداري ، أو أحد كبار الموظفين (من ذوي الاطلاع على أسس التنظيم الإداري، وعلى المسائل الفنية في إعداد الخرائط التنظيمية) .

وعندما تقرر الإدارة العليا للمنظمة، إعداد دليل تنظيمي لها ، فهي إما أن تكلف وحدة التنظيم والإدارة مهمة القيام بهذا العمل، أو تشكل لجنة يرأسها مستشار إداري ،

(1) C . L . Littlefield and Others , OP. Cit ., P . 45 .

أو أحد كبار الموظفين في المنظمة ، ويفضل أن تضم اللجنة في عضويتها ممثلاً عن إدارة شؤون الموظفين ، وعدداً من الموظفين من ذوي الاطلاع الواسع على مهام الإدارات ، والأقسام ، في المنظمة ، وعلى أقسامها وتشكيلاتها المختلفة . وتحدد للجنة المهمة المطلوب القيام بها بشكل واضح ، فتحدد هذف الدليل التنظيمي المطلوب إعداده ، والمعلومات التي يجب أن يحتويها .

تلي ذلك عملية جمع المعلومات اللازمة للدليل التنظيمي ، ولأغراض إعداد الدليل ، فإنه يمكن الحصول على المعلومات من مصدرين رئيسيين هما :

1. المصادر الجاهزة ، وهي التي تتوفر فيها المعلومات التي سبق جمعها ، كالسجلات والملفات ، والأدلة المعدة سابقاً ، فهذه تتضمن القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالمنظمة ، والتي قد تدرج ضمن الدليل التنظيمي .
2. المصادر الأولية ، وتشمل العاملين في المنظمة، ويتم جمع المعلومات منهم عن طريق المقابلات الشخصية ، أو بواسطة استبيان يعد لهذا الغرض ، يوزع عليهم، ويطلب منهم تعبئته . ويكون الهدف منه الحصول على معلومات عن الأعمال التي يقومون بها ، ومهام الأقسام التي يرأسونها ، وعن الخرائط التنظيمية للإدارات والأقسام في المنظمة ، وعن العلاقات فيما بينها .

وينبغي أن لا يطلب من الموظفين ذكر المشكلات والصعوبات التي يواجهونها في أعمالهم، لأن الهدف هو جمع المعلومات (الحقائق) عن الأعمال الفعلية التي يقومون بها، وليس الحصول على وجهات نظر بشأنها [1] . كما يمكن جمع المعلومات اللازمة لإعداد الدليل التنظيمي ، بواسطة خطاب أو تعميم ، يوزع على مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام ، ويطلب فيه من كل واحد منهم أن يقدم خريطة تنظيمية للإدارة أو القسم الذي يرأسه ، ووصفاً للأهداف وللمهام (للإدارة أو القسم) وللوظائف ، الموجودة فيها ، وللموظفين العاملين فيها .

وبعد الانتهاء من جمع المعلومات، من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، تتم مناقشتها معهم ، للتأكد من صحتها ، واستكمال النواقص منها ، ثم تجمع وتنسق هذه المعلومات ، ويتم رسم الخرائط التنظيمية الرئيسية والفرعية للمنظمة المسودة الأولى

(1) K . E . Grainger , Administrative Manuals , (Brussels , IIAs , 1962) , P . 33 .

للدليل التنظيمي (للمنظمة) ، وتناقش (المسودة) من قبل اللجنة المسؤولة عن إعداد الدليل ، للاتفاق على المضمون ، والشكل ، الذي سيكون عليه الدليل التنظيمي . وأخيراً تعرض مسودة الدليل على الإدارة العليا في المنظمة ، للاطلاع عليها قبل طباعتها، ووضعها في شكلها النهائي .

وحيث إن المنظمات تتغير بمرور الزمن ، إذ تحدث تغييرات في أهدافها ، وفي مهامها ، وفي هياكلها التنظيمية، فتنشأ إدارات وأقسام جديدة ، وتلغى ، أو يعاد تنظيم إدارات وأقسام أصبحت قديمة ، لذا فإن من الضروري إدخال التعديلات اللازمة على الدليل التنظيمي ، من حين إلى آخر ، لكي يعكس الدليل الأوضاع التنظيمية الحقيقية للمنظمات . ويكون ذلك ، إما بإعادة طبع الدليل كلية إذا كانت التغييرات كبيرة ، أو بإعادة طبع صفحات الدليل التي حصلت عليها التعديلات ، وتوزيعها على الإدارات، والأقسام ، والموظفين من ذوي العلاقة . وهناك من يرى أن يأخذ الدليل شكل ملف ، يتكون من أوراق سائبة[1] (غير ثابتة) ليسهل إدخال التعديلات على بعض الصفحات ، عند الضرورة، بدون تغيير الصفحات الأخرى له، وهكذا يمكن إبقاء الدليل حديثاً ، ويمكن إدخال التعديلات عليه باستمرار .

2. دليل الإجراءات Proedur's Manual

هو كتيب يتضمن معلومات عن ، الأنظمة والتعليمات ، المتعلقة بإجراءات المعاملات ، التي تتم بواسطة المنظمة ، ووصفاً تفصيلياً لخطوات تلك الإجراءات، وعينات من النماذج المستخدمة فيها ، وتوضيحاً لكيفية تعبئة تلك النماذج .

ويفيد دليل الإجراءات في تدوين السياسات والإجراءات المتبعة في القيام بالأعمال، والتي تكون في معظم الأحيان غير مكتوبة ، والمحافظة عليها، وإبقائها في متناول أيدي الموظفين في المنظمة ، وعدم تأثرها بالتغييرات التي تحدث ، بسبب الموظفين ، وذلك عند انتهاء خدماتهم منها ، فإذا لم تكن الإجراءات مكتوبة ، كما هو الحال في كثير من المنظمات الصغيرة ، فإن كميات كبيرة من المعلومات تفقدها المنظمة ، عند انتهاء

(1) Loose Leaf Form , Ibid , P . 39 .

خدمات الموظفين ، ويكون من الصعب على الموظفين الجدد الإلمام بالإجراءات المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة بسرعة .

كما أن الدليل يعتبر مرجعاً أساسياً، يتم الرجوع إليه ، عند حصول أية اختلافات حول خطوات الإجراءات ، والنماذج المستخدمة في المنظمة . ويستعان به في تدريب الموظفين الجدد في مجال الأعمال التي سيقومون بها مستقبلاً .

أما بالنسبة لمحتويات دليل الإجراءات ، فهي بصفة عامة ، تتضمن ما يلي :

- مقدمة .
- مهام الإدارة أو القسم (الذي أعد له الدليل) .
- الأنظمة والتعليمات (المتعلقة بكل مهمة على حدة) .
- وصف خطوات الإجراءات (الواجب اتباعها) للقيام بكل مهمة (من مهام الإدارة أو القسم).
- خرائط سير الإجراءات (توضيح خطوات الإجراءات) .
- النماذج المستخدمة في تنفيذ الإجراءات (وتوضيح لكيفية تعبئتها) .

ويعد دليل الإجراءات بواسطة المستشار الإداري (أو المحلل الإداري) ، ويتوجب تعديله ، من حين إلى آخر ، عندما تحدث تغييرات على إجراءات ونماذج العمل في المنظمة .

3. الأدلة الصادرة عن أجهزة مركزية في الدولة

تعد الأجهزة المركزية في الدولة كالديوان العام للخدمة المدنية (ديوان الموظفين)، ووزارة المالية ، أدلة تهدف إلى تزويد الموظفين بمعلومات عن الأنظمة ، والتعميمات ، والإجراءات التي تهم جميع الموظفين ؛ كدليل التوظيف ، ودليل الترقية، ودليل الإجازات ، ودليل المشتريات والمستودعات ... وغيرها من الأدلة .

وبخصوص محتويات هذه الأدلة ، فهي بصفة عامة ، كما يلي :

- مقدمة .
- الأنظمة ، والتعليمات ، والتفسيرات (المتعلقة بموضوع الدليل) .

- وصف لخطوات الإجراءات (الواجب اتباعها) .
- النماذج المستخدمة ، وتوضيح لكيفية تعبئتها .

ولتوضيح محتويات هذه الأدلة ، فإنني سأذكر ، على سبيل المثال ، محتويات دليل الترقيات[1] الصادر عن الديوان العام للخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، فقد تضمنت محتوياته ما يلي :

- المقدمة .
- مواد النظام .
- مواد اللائحة .
- قواعد إضافية .
- الإجراءات الواجب اتباعها في الترقيات .
- في الجهة .
- في الديوان .
- في الجهة مرة أخرى .
- النماذج ، أنواعها ، كيفية تطبيقها .

4. الأدلة الصادرة عن المنظمة لخدمة (جميع) الموظفين

تهدف هذه الأدلة ، إلى تزويد الموظفين بمعلومات عامة عن المنظمة ؛ لتوضيح سياساتها لهم ، ولجذب عناصر جديدة للعمل فيها ، ولإعطاء صورة طيبة عنها لجمهور المواطنين .

وتتضمن هذه الأدلة [2] ، بشكل عام ، ما يلي :

- مقدمة .

---

(1) الديوان العام للخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، دليل الترقيات ، (الرياض ، الديوان العام للخدمة المدنية ، 1400هـ) ص 5 .

(2) للحصول على مزيد من التفاصيل عن محتويات هذه الأدلة ، يرجى الاطلاع على دليل الموظف الجديد ، وإعداد إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة – الرياض ، 1403هـ .

- نبذة تاريخية (عن نشأة المنظمة وتطورها) .
- أهداف المنظمة ومهامها الرئيسية (أنشطتها) .
- الإدارات والأقسام التي تتكون منها (مع خريطة تنظيمية لها) .
- سياسة المنظمة في مجال شؤون الموظفين : كالتوظيف ، والترقية ، وإنهاء الخدمة، والإجازات ، والبدلات ، والعلاوات ، والمكافآت ... وغيرها .
- المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها ؛ كالسكن ، والتعليم ، والخدمات الطبية ، والوسائل الترفيهية .... وغيرها .

5. الأدلة الصادرة عن بعض الإدارات (في المنظمة)

تصدر عن بعض الإدارات في المنظمات ، أدلة لخدمة فئات معينة من الموظفين ، وتسمى هذه الأدلة ، أحياناً ، بالأدلة الخاصة ، أو أدلة الإجراءات والتعليمات ، أو الأدلة الفنية . ومن الأمثلة على هذه الأدلة ؛ دليل مركز الإتصالات الإدارية ، ودليل المراسلات ، ودليل آلات النسخ ، ودليل أجهزة التصوير ... وما شابهها . وتحتوي هذه الأدلة على معلومات تفصيلية ، عن مجالات معينة ، تساعد الموظفين على القيام بأعمالهم.

وسأذكر محتويات دليل مركز الإتصالات الإدارية [1] ، كمثال على هذه الأنواع من الأدلة . فمحتويات دليل مركز الإتصالات الإدارية تتضمن ما يلي :

- هدف المركز .
- مهام المركز الرئيسية .
- إجراءات البريد الوارد .
- إجراءات المتابعة .
- إجراءات الأوراق الصادرة .
- إجراءات البريد السري .
- النماذج (المستخدمة في مركز الإتصالات الإدارية) .

(1) محمد الغزالي عبد الله ، دليل مركز الاتصالات الإدارية – بوزارة الزراعة ، ضمن بحوث ندوة الاتصالات الإدارية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1403هـ ، ص 142 -158 .

الملاحق

ملحق رقم (1)
قواعد السلوك المهني للإتحاد الأوروبي
لجمعيات المستشارين الإداريين[1]

وضع الاتحاد الأوروبي لجمعيات المستشارين الإداريين قواعد للسلوك المهني ملزمة للأعضاء المنضمين للإتحاد وحسب قواعد السلوك لهذا الإتحاد فإنه يعتبر تصرفاً غير مهني ، أي تصرف من التصرفات الآتية :

1. أن يعلن بشكل تجاري ، أو ملفت للنظر عن خدماته .
2. أن يقبل عمولات تجارية ، أو تخفيضات ، أو مزايا من أي نوع فيما يتعلق بتقديم الخدمات أو البضائع إلى العميل (المستفيد من الخدمة) .
3. أن تكون له مصالح في شركات تزود العملاء بالسلع والخدمات ، أو أن يكون تحت رقابتها ، أو أن يخفي أية مصلحة من أي نوع من الممكن أن تؤثر على خدماته .
4. أن يحسب أتعابه على أية قواعد خلاف تلك القواعد المتفق عليها مهنياً لتحديد الأتعاب .
5. أن يفشي أية أسرار (أو معلومات) تتعلق بنشاطات العملاء .
6. أن يدفع ، أو يقبل أن يدفع له ، في مقابل التعرف على العملاء ، يستثنى من ذلك، ما يكون متفقاً، بشكل عام ، مع الممارسات المهنية المقبولة في البدل المعني.
7. أن يقوم بأي عمل لا يتفق مع قانون المهنة .

(1) Translated from Kubr, Op. Cit., p. 317.

ملحق رقم (2)

واجبات ومسؤوليات وظائف التنظيم والإدارة

في المملكة العربية السعودية

يتضمن هذا الملحق وصفاً لواجبات ومسؤوليات الوظائف المعتمدة للأدوات المركزية للتنظيم والإدارة في المملكة العربية السعودية ، وهو يحتوي على وصف للأعمال الرئيسية للوظائف التالية : خبير تنظيم ، وكبير محللين ، ومحلل (أ) ، ومحلل (ب).

وفيما يلي وصف لتلك الوظائف كما حددتها الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة في المملكة العربية السعودية :

(أ) خبير تنظيم :

1. تقديم الإستشارات الفنية لمدير الإدارة .
2. مساعدة مدير الإدارة في وضع برنامج العمل السنوي ، وفي متابعته ، والتحقق من تنفيذه .
3. مساعدة مدير الإدارة في تقييم كفاءة الخبراء الأجانب ، وقياس مدى إنجازاتهم، وفعالياتهم .
4. متابعة أعمال كبار المحللين الإداريين في الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة من الناحية الفنية ، وتقييمها ، وتقديم النصح لهم في المشاكل التي تعترضهم .
5. إجراء تحليل مستمر للتقارير التي ترفع عن سير العمل من قبل الإدارات المختلفة في وزارة المالية ، وإعداد ملخص لها يشمل كل الإنجازات التي تم إنجازها خلال العام المالي الحالي وإجراء تقييم مقارن لها بما ورد في خطة العمل ، وما ورد في الاعتمادات المالية ، ورفعها لمدير الإدارة .
6. وضع برامج التدريب الخاصة بموظفي التنظيم داخل وخارج الوزارة .

7. مراجعة دليل التنظيم السنوي للدوائر الحكومية وإقراره من الناحية الفنية ، وكذلك النشرة الدورية عن التنظيم ، ومنجزاته في الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة ، وفي وحدات التنظيم والإدارة .
8. إعداد الأبحاث الإدارية العلمية .
9. حضور المؤتمرات واللجان ذات العلاقة ، وحضور الإجتماعات الدورية لوحدات التنظيم والإدارة .
10. تقديم المساعدة في إيجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تعترض وحدات التنظيم والإدارة في الوزارات والمصالح الحكومية .
11. تزويد الادارات والمصالح الحكومية بالطرق والمعلومات الأساسية التي تمكنها من وضع خططها وسياساتها على أسس سليمة .

(ب) كبير محللين :

1. المشاركة في تنفيذ برامج الإصلاح الإداري كمندوب للإدارة المركزية على مستوى الوزارات والمصالح الحكومية الكبرى .
2. الإشراف على المحللين الإداريين التابعين له ، وتوزيع العمل بينهم بشكل يضمن سرعة التنفيذ وفاعليته .
3. إستلام مشاريع ميزانيات الإدارات الحكومية وتوزيعها على المحللين الإداريين لمناقشتها معهم ، وتحليلها ، وتجميع المعلومات الميدانية عنها ، ووضع خطة مناقشتها ، ثم مناقشتها مع اللجنة الخاصة بذلك .
4. دراسة وتحليل الإحصائيات والمعلومات الإدارية المتوفرة دراسة تحليلية مقارنة لتسهيل مهام المحللين .
5. تدريب الموظفين الذين لهم علاقة بالتنظيم والإدارة .
6. المشاركة في عملية اختيار الموظفين الجدد في الوزارة ، والعمل على تعريفهم بها، وبأهدافها ، وبالإدارة التي سيلتحقون بها .
7. العمل عل تطوير وتحسين الأنظمة الإدارية والمالية .

8. العمل على تطوير ، وتقنية ، التعليمات الإدارية والقانونية العامة والداخلية لتسهيل الإطلاع عليها .
9. تطوير المبادئ الأساسية للتوظيف والإمتحانات .
10. المشاركة في دراسة القوى العاملة في الأجهزة الحكومية وبحث إمكانية تطويرها للاستفادة منها للحد الأقصى .

(ج) محلل (أ) :

1. المشاركة في تنفيذ برامج الإصلاح الإداري كمندوب للإدارة المركزية للتنظيم والإدارة على مستوى المصالح الصغيرة والإدارات الكبيرة .
2. دارسة تكاليف الإنتاج (الإنجاز) ، والعمل على تخفيضها مع عدم الإضرار بنوعية وكمية الإنجاز ، ودراسة كفاءة الموظفين ومردودهم ، والأجواء المحيطة بهم والمؤثرة على إنتاجهم .
3. تحليل وتطوير تسلسل إجراءات المعاملات لجعلها أكثر فاعلية .
4. دراسة مساحة المكاتب واستغلالها بصورة إقتصادية وفعالة ومسهلة للإجراءات ودراسة إمكانية إدخال الآلية عليها .
5. دراسة طرق ومناهج الحفظ والعمل على تطويرها لاستخلاص المعلومات الضرورية بالسرعة القصوى .
6. دراسة وتحليل اللوائح التنظيمية الداخلية والعمل على تطويرها .
7. دراسة وتسهيل طرق الإتصالات الداخلية .
8. التعاون مع كبير المحللين في تدريب الموظفين الجدد ومن لهم علاقة في مجال التنظيم .
9. المشاركة في مناقشة طلبات المشتريات الحكومية والخاصة بالأدوات المكتبية والقرطاسية .
10. المشاركة في تجميع المعلومات وتصنيفها ثم وضعها في الدليل السنوي للتنظيم ورفعها إلى خبير التنظيم .

(د) محلل (ب) :

1. المشاركة في تنفيذ برامج الإصلاح الإداري كمندوب للإدارة المركزية على مستوى الإدارات وما دونها .
2. دراسة تكاليف الإنجاز والعمل على تخفيضها مع عدم الإضرار بنوعية وكمية الإنجاز ، مع دراسة كفاءة الموظفين ومردودهم ، والأجواء المحيطة بهم ، والمؤثرة على إنتاجهم .
3. تحليل وتطوير تسلسل إجراءات المعاملات لجعلها أكثر فاعلية .
4. دراسة مساحة المكاتب واستغلالها بصورة اقتصادية وفعالية ومسهلة للإجراءات ، ودراسة إمكانية إدخال الآلية عليها .
5. دراسة طرق ومناهج الحفظ والعمل عل تطويرها لاستخلاص المعلومات الضرورية بالسرعة القصوى .
6. دراسة وتحليل اللوائح التنظيمية الداخلية والعمل على تطويرها .
7. دراسة وتسهيل طرق الإتصالات الداخلية .
8. تجميع المعلومات الميدانية ، الخاصة السنوية ودراستها ، وتحليلها مع كبار المحللين ، وبمساعدة وحدات الميزانية والتخطيط في الوزارات المختلفة .
9. تجميع الإحصائيات والمعلومات الإدارية لكبير المحللين .
10. كتابة النشرة الدورية ورفعها إلى خبير التنظيم لإقرارها .

ملحق رقم (3)

نموذج تعميم من مدير منظمة إلى الموظفين يخبرهم فيه ببداية دراسة تنظيمية للمنظمة .

قبل البدء بزيارة الموظفين في مكاتبهم ، بواسطة المستشار الإداري ، لجمع المعلومات لأغراض البحث (الدراسة) التنظيمي ، فإن الأمر يستدعي تهيئة المناخ المناسب للدراسة في المنظمة ، ويتم إعداد الموظفين للدراسة بواسطة توزيع تعميم (خطاب) من مدير المنظمة إلى جميع الموظفين يشرح فيه أهداف الدراسة ، ويدعوهن إلى التعاون مع المستشار الإداري ، وتقديم العون والمساعدة اللازمة له في الدراسة .

أما عن نص التعميم فيمكن أن يأخذ الشكل التالي :

تعميم إلى جميع الموظفين في وزارة أو إدارة .... (يذكر إسم المنظمة).

حول الدراسة التنظيمية التي سيقوم بها .... (يذكر إسم المستشار الإداري) .

رغبة منا في تنظيم هذه الإدارة (المنظمة) على الأسس العلمية الحديثة في التنظيم، ولأجل تبسيط الإجراءات ، وتسهيل قيام الموظفين بأعمالهم وتقديم خدمات جديدة وسريعة للجمهور ، فقد طلبنا من وحدة التنظيم والإدارة (أو من الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة ، لأجل التعرف على هذا المجال) القيام بإجراء دراسة تنظيمية لهذه الإدارة ، لأجل التعرف على المصاعب والمشاكل الإدارية التي تواجهنا أثناء قيامنا بأعمالنا، وتقديم الإقتراحات والحلول الملائمة لمعالجة تلك المشاكل.

وسيقوم المستشار الإداري (س) أو خبير التنظيم (س) بزيارتكم في مكاتبكم لأجل جمع المعلومات منكم لأغراض هذه الدراسة. لذا آمل أن تتعاونوا معه. وتقدموا له المعلومات اللازمة، وما ترونه من مقترحات لتحسين الأعمال. وسيولي المستشار الإداري، والإدارة العليا في هذه المنظمة ، المقترحات التي تقدمونها عناية فائقة .

وليكن معلوماً لدى الجميع بأن الغرض من هذه الدراسة ، ومن الزيادات التي سيقوم بها المستشار الإداري ، هو جمع الحقائق والمعلومات عن المنظمة ، لأجل تحسين الأوضاع التنظيمية والإدارية فيها ، وليس التفتيش على أعمال الموظفين لاكتشاف أخطائهم ومحاسبتهم عليها . ولذا فليكن واضحاً لديكم بأنه لن يلحق أي ضرر بأي موظف نتيجة هذه الدراسة ، أو بسبب الآراء والمقترحات التي يقدمها إلى المستشار الإداري .

وأود أن أوضح لكم بأن النتيجة النهائية لهذه الدراسة ستقدم إلينا على شكل تقرير يتضمن المقترحات والتوصيات المناسبة لمعالجة الأوضاع في هذه المنظمة ، وأن ما سيتضمنه التقرير لا يتعدى كونه توصيات ومقترحات ، وأن لدينا السلطة التنفيذية لقبول أو رفض تلك التوصيات أو المقترحات .

وأخيراً أتقدم إليكم بوافر الشكر لمساهمتكم في هذه الدراسة ، وكلي ثقة باستجابتكم وتعاونكم .

مدير المنظمة

ملحق رقم (4)

إستبيان لدراسة البناء التنظيمي (لمنظمة ما)

إسم الإدارة : إسم الجهة التابعة لها:

إسم رئيس الإدارة : الوظيفة : المرتبة :

1. الرجاء بيان أهداف الإدارة التي ترأسها :

2. الرجاء بيان مهام الإدارة التي ترأسها :

3. (أ) هل الموقع التنظيمي لإدارتك مناسب ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بالنفي فأية جهة تقترح ربطها بها ؟

(ب) هل المستوى التنظيمي لإدارتك مناسب (تبقى إدارة) ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بالنفي فما هو المستوى التنظيمي الذي تقترحه ؟

4. أذكر الأقسام التي تتكون منها الإدارة التي ترأسها ؟

(أ) هل تقترح إدخال أية تعديلات على الأقسام في إدارتك ؟

(1) إستحداث أقسام جديدة؟ ما هي ؟

أسباب إستحداثها :

(2) إلغاء بعض الأقسام؟ ما هي ؟

أسباب إلغائها :

(3) دمج بعض الأقسام؟ ما هي ؟

أسباب دمجها :

(4) تعديل المستوى التنظيمي لبعض الأقسام؟ ما هي ؟

أسباب تعديل مستواها التنظيمي :

5. (أ) حدد الجهات التي تتصل بها اتصالاً مباشراً فيما يتعلق بعمل إدارتك .

(1) داخل الوزارة :

(2) خارج الوزارة :

(ب) حدد الجهات التي تتصل بها اتصالاً غير مباشر (بواسطة رئيسك) فيما يتعلق بعمل إدارتك .

(1) داخل الوزارة :

(2) خارج الوزارة :

(ج) ما هي العقبات التي تواجهها في اتصالاتك داخل الوزارة وخارجها فيما يتعلق بعملك ؟

(د) ما هي اقتراحاتك لتحسين نظام الإتصالات في إدارتك ؟

6. (أ) هل يوجد تداخل أو ازدواجية بين عمل إدارتك وعمل إدارات أو جهات أخرى .

نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب بنعم يرجى إيضاح ما يلي :

الإدارة	أوجه التداخل أو الازدواجية

(ب) ما هي اقتراحاتك للحد من هذا التداخل والازدواجية ؟

7. (أ) ما هي الصلاحيات المخولة لك لأداء مهام وظيفتك ؟

يرجى تحديد هذه الصلاحيات ومجالاتها (إدارية ، مالية ، شؤون موظفين وغير ذلك).

(ب) هل هذه الصلاحيات كافية لأداء مهام وظيفتك ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب بالنفي فما هي الصلاحيات التي ترى تخويلها لك ؟

8. فيما يلي قائمة ببعض المشكلات الإدارية التي تعاني منها بعض التنظيمات . الرجاء الإشارة إلى المشكلات التي تواجه إدارتك وإضافة أية مشكلات أخرى في الفراغ المتروك لذلك وترتيب هذه المشكلات رقمياً حسب أهمية أثرها على عمل إدارتك ، بحيث يمثل الرقم (1) أكثر هذه المشكلات أهمية :

- بيئة عمل غير مناسب (المكان، التجهيزات، المرافق، التهوية، الأثاث، غير ذلك).
- المركزية (تركيز السلطة في المستويات العليا) .
- قلة الموظفين الأكفاء .
- ضعف الحوافز .
- تعقيد الإجراءات .
- عدم وضوح الأهداف .
- عدم تحديد الصلاحيات بشكل دقيق .
- عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق .
- نقص المعلومات .
- انخفاض الروح المعنوية .
- أسباب أخرى ، رجاء ذكرها في أدناه .

9. ما هي اقتراحاتك (بشكل عام) لتطوير التنظيم وأساليب العمل في إدارتك ؟

ملحق رقم (5)

نموذج عرض لتقديم خدمات إستشارية[*]

المكرم السيد /

ص. ب

بعد التحية ...

يسرنا أن نتقدم بهذا العرض لتقديم خدماتنا الإستشارية في مجال ...... (تطوير التنظيم الإداري لشركتكم) .....

إن فهمنا لاحتياجاتكم في مجال ...... (التنظيم الإداري) .... مبني على المقابلات الشخصية التي أجريناها معكم بتاريخ ..... ، ومع السيد ..... (مدير الشئون المالية) ، ومع السيد ..... (مدير شؤون الموظفين) .... (وغيرهم من كبار موظفي الشركة) .

أولاً – نطاق الخدمات المطلوبة :

إن نطاق الخدمات الإستشارية التي سنقوم بها تنحصر في الأمور التالية :

(أ) الهيكل التنظيمي : وتشمل خطة العمل في هذا المجال ما يلي :

1. دراسة الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ، لمعرفة المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه الشركة ، تمهيداً لوضع اقتراحات لإعادة تنظيمها (الشركة)، وتصميم هيكل تنظيمي جديد يتلاءم مع إحتياجاتها .

(*) تختلف نماذج عروض تقديم خدمات استشارية باختلاف المكاتب والشركات الإستشارية والخدمات الإستشارية التي ستقدم عادة، إلا أن هذا النموذج المقدم هنا، يمثل الإطار العام لما يفترض أن يحتويه أي نموذج عرض لتقديم خدمات إستشارية (من شركة أو مكتب في القطاع الخاص).

2. تحديد احتياجات الشركة التنظيمية المستقبلية بعد الأخذ بعين الاعتبار ، خطط الشركة للتوسع في المستقبل .
3. وضع هيكل تنظيمي مقترح للشركة ، على مستوى المركز الرئيسي والفروع (ويتضمن الهيكل التنظيمي المقترح الإدارات ، والأقسام التي سيتكون منها جهاز الشركة) .
4. تحديد مهام الإدارات والأقسام في المركز الرئيسي ، والفروع .

(ب) شؤون الموظفين : وتشمل خطة العمل في هذا المجال ما يلي :

1. دراسة أوضاع شؤون الموظفين الحالية للتعرف على المشكلات التي تواجه العاملين فيها .
2. وضع وصف وظيفي لوظائف الإدارة العليا ، ولوظائف الإدارة الوسطى ، وللوظائف الإشرافية
3. وضع لائحة لشؤون الموظفين في الشركة .
4. وضع سلم رواتب للموظفين في الشركة .
5. تصميم نماذج لعمليات شؤون الموظفين (نماذج ، طلب توظيف ، تقرير كفاية، ترقية إجازات .... وغيرها) .

ثانياً – أسلوب العمل :

لأجل القيام بهذه الدراسة ، فإننا سنتبع ما يلي :

1. لأغراض جمع المعلومات فإننا سنقوم بالإطلاع على ما هو موجود لدى الشركة من لوائح إدارية ، وشؤون الموظفين ، وخرائط تنظيمية، ونماذج . كما سنقوم بدراسة ملفات القرارات ، والأوامر الإدارية ، والتقارير المعدة سابقاً عن إدارات وأقسام الشركة .
2. سنقوم بإجراء مقابلات شخصية مع مديري الإدارات ، ورؤساء الأقسام ، ومع عينات من الموظفين . وتهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على المشكلات التي تواجه الموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم ، وعلى آرائهم بشأنها (ونأمل أن يقوم ضابط الإتصال (موظف من الشركة) بتسهيل مهمة الفريق

وذلك بترتيب مواعيد المقابلات مع المسؤولين الذين ستجرى معهم المقابلات).

3. سنعد استبياناً (قائمة أسئلة) ليوزع على مديري الإدارات ، ورؤساء الأقسام، وعلى جميع موظفي الشركة ، وسيتولى ضابط الإتصال مهمة توزيع الاستبيان واسترجاعه بعد تعبئة من الرؤساء والموظفين .
4. ستعقد اجتماعات دورية مع إدارة الشركة أثناء القيام بالدراسة ، وذلك لتقييم التقدم الذي تحقق ، ولدراسة المشكلات التي تواجهها ، وللتوصل إلى حلول بشأنها .

ثالثاً – الخطة الزمنية :

سوف نبدأ بالعمل خلال أربعة أسابيع من تاريخ قبولكم لهذا العرض أما بالنسبة للوقت اللازم لإتمام جميع متطلبات هذه الدراسة فسوف تستغرق (الدراسة) ستة أشهر من تاريخ بدء العمل ، (إلا إذا واجهتنا ظروف قاهرة خارجة عن إرادتنا تؤخر تقدم العمل) . وعند تقديرنا لهذه المدة فقد افترضنا أن إدارة الشركة سوف تقوم بمراجعة مسوّدات التقارير، والأنظمة ، واللوائح التي نقدمها ، وتوافينا بملاحظاتها عليها في وقت لا يتجاوز أسبوعين من تاريخ تقديم تلك المسوّدات .

رابعاً – تكاليف الدراسة :

إننا نحسب تكاليف الدراسة ، والتي هي عبارة عن أجورنا المهنية ، وذلك على أساس ضرب عدد ساعات العمل المقدرة لإنجاز الدراسة (المهمة) في سعر الساعة الواحدة لكل عضو من أعضاء فريق العمل المشترك فيها ويختلف سعر الساعة طبقاً لتدرج المسؤولية والخبرة التي يتمتع بها كل عضو من أعضاء فريق العمل وبوجه عام ، فإن أسعار ساعات فريق العمل هي حالياً كما هي :

	دينار أردني
شريك	....
كبير المستشارين	....
مستشار إداري	....

وبناء على خطة العمل الموضحة في هذا العرض ، وعلى الوقت المقدر لإتمام العمل فإننا نقدر تكاليف هذه الدراسة على النحو الآتي :

(أ) الهيكل التنظيمي .... دينار أردني .

(ب) شؤون الموظفين .... دينار أردني .

المجموع الكلي .... دينار أردني .

إن هذه التكاليف هي أجور مهنية ، ولا تشمل النفقات الناتجة عن المواصلات، والسفر، والإقامة خارج المدينة التي تتطلبها الدراسة ، ونحن نقدم ، في العادة ، فواتير بهذه النفقات على أساس المصروف الفعلي .

خامساً – طريقة الدفع :

إننا نتقاضى أتعابنا طبقاً للطريقة :

1. تدفع 25٪ من قيمة تكاليف الدراسة ، كدفعة مقدمة ، عند قبولكم لهذا العرض خطياً .
2. نقدم فواتير شهرية بقيمة العمل المنجز ، ونتوقع أن تدفع قيمة كل فاتورة خلال أسبوعين من تاريخ تقديمها ، (ويخصم من كل فاتورة مقابل الدفعة المقدمة بنسبة تساوي 25٪ من قيمة الأجور المهنية).

سادساً – فريق الدراسة :

ستكون الدراسة تحت إشراف (السيد ....) الشريك المختص بشؤون التنظيم الإداري في مكتبنا ، والذي سيشارك في هذا المشروع وسيساعده إثنان من المستشارين، أحدهما، كبير مستشارين، مختص بشؤون التنظيم، والثاني، مستشار إداري مختص بشؤون الموظفين (وهذان الخبيران من المستشارين العاملين في مكتبنا، ممن سبق لهما وعملا طويلاً في مجال الدراسات التنظيمية ، وشؤون الموظفين).

أما من جانب الشركة ، فإننا نتوقع أن الفريق سيتكون من ضابط إتصال (تعينه الشركة)، ومدير الشؤون الإدارية ، ومدير شؤون الموظفين . وإن وجود هؤلاء ضمن فريق العمل ، أمر ضروري ، لكي يتم تبادل الأفكار أثناء الدراسة ، كما أنه سوف

يساعد على تدريب أعضاء فريق الشركة على التنظيم الاداري الجديد ، مما يسهل أعمال التنفيذ في المستقبل .

سابعاً – مدة صلاحية العرض :

إن مدة صلاحية هذا العرض هي ستين يوماً من تاريخه (العرض) .

وفي الختام ، نشكركم على إتاحة الفرصة لنا لخدمتكم ، ونأمل أن تتاح لنا فرصة المساهمة في تطوير التنظيم الإداري لشركتكم ، كي يواكب التوسع الكبير في الأعمال الذي تحقق ، والمأمول تحقيقه ، خلال السنوات القادمة .

هذا ويسرنا أن نجتمع بكم ، للإجابة على أية استفسارات حول محتويات هذا العرض .

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام ،،،

التوقيع

مدير مكتب ......

للإستشارات الإدارية

المراجع

أولاً – المراجع العربية

(أ) الكتب والبحوث :

1. إبراهيم درويش ، التنمية الإدارية ، القاهرة ، دار النهضة المصرية ، 1979م .
2. إبراهيم المنيف ، الإدارة ، المفاهيم والأسس والمهام ، الرياض ، دار العلوم ، 1980م .
3. أحمد رشيد ومحمد قنصوه ، التنظيم الإداري وتحليل النظم ، جدة ، دار الشروق ، 1973م .
4. أنيت جاريت ، ترجمة لجنة من أساتذة المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية ، فن المقابلة ، مبادئه وطرقه ، القاهرة ، دار المعارف ، 1958م .
5. المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، بحوث الحلقة الدراسية للتنظيم والإدارة في الدول العربية ، التي عقدت بدمشق ، في الفترة من 11/ 12 – 16/ 12/ 1976م .
6. جوزي أنتونيو خينو جوزاتيت ، طريقة تبسيط الإعمال ، القاهرة ، الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بديوان الموظفين في مصر 1961م .
7. حسن توفيق ، الإدارة العامة ، القاهرة ، دار النهضة المصرية ، 1966م .
8. حسن متولى وآخرون ، التنظيم والإدارة ، الإسكندرية : مطبعة الجهاد ، 1980م .
9. حسين حريم وآخرون ، التنمية الإدارية ، عمان : دار زهران للنشر ، 1997م .
10. سيد محمود الهواري ،الإدارة (الطبعة الرابعة) ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1970م .
11. عامر الكبيسي ، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، الجزء الثاني ، بغداد : دار المثنى للطباعة والنشر ، 1977م .
12. عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، تنظيم وإدارة المكاتب ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1962م .
13. علي الحبيبي ، الإدارة العامة ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1980م .
14. علي عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1402هـ .
15. فريد راغب النجار ، النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية ، الكويت : وكالة المطبوعات ، 1977م .
16. فؤاد أبو إسماعيل ، العلوم السلوكية في إدارة الإعمال ، القاهرة ، 1978م .

17. فيليب وشاي ، ترجمة حسن ياسين ومحمد نجيب ، كيفية الحصول على أفضل النتائج من المستشارين الإداريين ، الرياض : معهد الإدارة العامة 1397هـ .

18. محمد توفيق صادق ، تطور الحكم والإدارة في المملكة العربية السعودية ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1965م .

19. محمد سعيد أحمد ، التنظيم وتطوير أساليب العمل ، القاهرة : مطبعة المدني ، 1971م .

20. محمد الطويل ، دور أجهزة التنمية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1401هـ .

21. محمد عصفور ، أسس الاستشارة الإدارية ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1401هـ .

22. محمد عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ، جدة : دار الشروق ، 1403هـ .

23. محمد عصفور ، « المكاتب الاستشارية الخاصة ، إنجازاتها ومشكلاتها » ، بحث مقدم لندوة الاستشارات الإدارية في المملكة العربية السعودية ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، صفر ، 1402هـ

24. محمد ياغي ، مبادئ الإدارة العامة ، الرياض ، 1983م.

25. محمود عساف ، أصول الإدارة ، القاهرة : دار وهدان التجارية للطباعة والنشر ، 1979م .

26. هارولد دوفي ، ترجمة إميل بيدس ، دليل التنظيم والأساليب ، بيروت : الجامعة الأمريكية . 1956م .

27. هاولد كونتز وسيريل أودونل ، ترجمة بشير العريضي ومحمود عمر ، مبادئ الإدارة ، الجزء الأول ، بيروت : مكتبة لبنان 1966م .

(ب) التقارير والدوريات :

28. أحمد محمد المصري ، « مظاهر سوء التنظيم في بعض المنشآت المصرية » ، الإدارة ، المجلد الخامس عشر ، العدد الأول ، ابريل ، 1983م .

29. الأمم المتحدة عرض طاهر مرسي عطية ، التقرير العام للقاء كوبنهاجن حول موضوع تطوير الإدارة ، نيويورك : الأمم المتحدة ، 1970م .

30. الخبراء العرب في الهندسة والإدارة ، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة على عتبة الثمانينات، القاهرة : مركز الاستشارات الإدارية 1979م .

31. أورين أوريس ، ترجمة وتحليل محمد عصفور ، تبسيط الإعمال ، مكتبة الإدارة (مجلة يصدرها معهد الإدارة العامة – الرياض) ، العدد الثاني ، يناير 1972م .

32. تركي السديزي ، « وحدات التنظيم والإدارة ومسؤولياتها نحو تطوير أجهزة الدولة » ، الإدارة العامة (مجلة يصدرها معهد الإدارة العامة – الرياض) ، العدد السادس ، أكتوبر ، 1967م .

33. جون باركر ، عرض وتحليل علي العبيد أحمد ، « خبير التنظيم والإدارة – نظرة مغايرة » ، مكتبة الإدارة (مجلة يصدرها معهد الإدارة العامة ، الرياض) ، العدد الثالث ، السنة السادسة، ربيع ثاني ، 1399هـ .

34. ربحي الحسن ، مرحلة جمع المعلومات في الاستشارة الإدارية ، مجلة الإدارة العامة ، (الرياض: معهد الإدارة العامة) ، العدد 40 ، ربيع الثاني ، 1404هـ.

35. زهير الصباغ « الاستشارات الإدارية كمدخل للتنمية الإدارية ، الإدارة ، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع ، ابريل ، 1983م .

36. شارو رانجينكارو ، عرض وتحليل محمد عصفور ، « الإدارة في الهند فن تجنب اتخاذ القرارات» مكتبة الإدارة (مجلة يصدرها معهد الإدارة العامة – الرياض) العدد الأول ، آذار . 1970م .

37. عاصم الاعرجي ، « مقاومة التغيير والتخطيط والتطور الإداري » ، مجلة العلوم الإدارية ، العدد الثاني ، أغسطس ، 1975م .

38. عبد الحميد بهجت فايد ، « إعادة التنظيم » مجلة الإدارة والاقتصادية (بغداد ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد) العددان الخامس والسادس ، السنة الخامسة 1981م .

39. عبد الكريم محمد هاشم السيد ، « وحدات التنظيم والإدارة أهميتها ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية ، الإدارة ، مجلد 13 ، العدد 14 ، يوليو ، 1980م .

40. عبد الكريم محمد هاشم السيد ، « وصف وتقييم وحدات التنظيم والإدارة » ، الإدارة ، مجلد 13 ، العدد 2 ، أكتوبر ، 1980 م .

41. لطفي راشد ، « التغيير التنظيمي وخصائصه » ،الإدارة العامة (يصدرها معهد الإدارة العامة – الرياض) ، العدد 31، محرم 1402هـ نوفمبر . 1981م .

42. ماكنزي ديفي وماكدونيل ، عرض وتحليل محمد عصفور ، « كيف تجرى المقابلة الشخصية » مكتبة الإدارة (يصدرها معهد الإدارة العامة – الرياض) ، المجلد الثامن ، العدد الأول ، محرم، 1410هـ .

43. محمد سعيد أحمد ، « وحدات التنظيم والإدارة ما لها وما عليها » ، الإدارة ، العدد الرابع ، ابريل، 1972م.

44. محمد عصفور ، « التنمية الإدارية : دراسة نظرية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية » ، الإدارة العامة ، العدد 41، رجب 1404 هـ ابريل 1984م .

45. محمد عصفور ، « المستشار الإداري » ، الإدارة العامة (يصدرها معهد الإدارة العامة – الرياض) ، العدد 26 ، شعبان 1400 هـ يوليو 1980م .

46. محمد عصفور ، « كيفية تبسيط الإجراءات في إدارة الأوراق » ، مجلة الإدارة العامة (يصدرها معهد الإدارة العامة – الرياض)، ذو الحجة 1390هـ ديسمبر 1970 م .

ثانياً – المراجع الأجنبية

47. Alkubaisy , Amir , Theory and Peactice of Administrative Development in new Nations With Reference to the Case of Ieaq , Austin : University of Texas , 1971.

48. Aspley , J .m Office Administration Handbook , Chicago : The Daetnell Cor – poration , 1967 .

49. Barnard , Chester , The Functions of the Executive , Cambridge : Harvard University Press , 1962.

50. Brown , warren and Moberg , D ., Organization Theory and Management , New york : John Wiley & son , 1980 .

51. Dale , Ernest , Organization New York : American Management Associa tion , 1967 .

52. Dovey , H , Handbook of Organization and Methods Techniques . Brussels : International Institute of Administrative Sciences , 1963 .

53. Fayol , Henri , General and Industrial Management , translated by Storrs C.,London : Pitmans , 1961 .

54. Famularo , Joseph , Organization Planning Manual , New York : AMACOM , 1979 .

55. Griffenhagen – Kroeger , Inc ., O & M Handbook , Vol .3 . Amman 1968 .

56. Gulick , Luther and Urwick , Lyndall , Papers on the Science of Administra tion , New York : IPA , 1954 .

57. Hausser and Others , Suvey – guided Development – A Manual for Consul tants , La Jolla : University Associates , Inc ., 1977 .

58. H . M . S . O ., The Peactice of O& M , London : Her Majesty's Stationary Office, 1965 .

59. Heyel , Caral , Handbook of Modern Office Management and Administra – tive Services , New York : McGraw –Hill Book Co ., 1973 .

60. Hunt , Alfred , The Management Consultant , Management : John Wiley and Sons , 1977 .

61. Kingdom , Thomas Dale , Improvement of Organization and Management in Public Administration , Brussels : 1960 .

62. Koomtz , H ., and O' Donnell , C ., Principles of Management , Tokyo : Koga – Kusha Co ,m 1964 .

63. Kubr , M, Management Consulting – A guide to the Profession Geneva : ILO , 1976& 1980 .

64. Lazzaro , Victor , Systems and Procedures , Englwood Cliffs : Prentice – Hall Inc., 1965 .

65. Lippitt Gordon and Lippit , Roland , The Consulting Process in Action , La Jolla: California University Associates , 1978 .

66. Leffingwell , William and Robinson , E , Textbook of Office Management , New Delhi : Tat McGraw – Hill Book Co ., 1980 .

67. Littlefield , C.L , Management Handbook , New York : John Wiley & Sons 1981.

68. Littlefield , C ., and Rachel , F., Office and Adminstrative Management Englewood Cliffs : Prentice – Hall Inc ., 1978 .

69. Mali , Paul , Management Handbook , New York : John Wiley & Sone , 1981 .

70. Mile , Arnold , Central O & M , Office : What they do and where the are , Brussels : IIAS , 1951 .

71. Milward , G ., E ., Application of O&M , London : MacDonald and Evans LTD ., 1964 .

72. Milward , G ., E ., Organization and Methods , London : MacMillan Co., 1960.

73. Morgan , John , Managing Chage , New York : McGraw –Hill book Co., 1972.

74. Neuschel , Richard , Management by System , New York : McGrw- Hill Book Co ., 1960 .

75. Newman , Williams , The Process of Management , Englewood Cliffs : Pren – tice –Hall , 1967 .

76. Payne , Bruce and Swett , David , Office Operations Improvement , New York : AMA. 1967 .

77. Petit , Jose Antonio Hinojosa , A Work Simplification Method Brussels , IIAS , 1953 .

78. Pfifner , J ., and Presthus , R ., Public Administration , New York Ronald Press Co ., 1976 .

79. Sharma , M ., Public Administration in Theory and Practice Allahabad : Kitab Mahal , 1980 .

80. Shay , Philip , How to get the best Results from Management Consul – tants , New York : ACME , 1975 .

81. Simon , Herbert , Administrative Behavior , New York : The MacMillan Co ., 1957 .

82. Sinha , Dharni Consultant and Consulting Styles , Delhi : Vision Book 1979 .

83. Skare , H ., The Purpose and Scope of Management Improvement , U. N . International Seminar , Danmark 28 September – 6 October 1970 .

84. Steere , Ralph , Office Work Simplification , Waterford : Prentice –Hall Inc ., 1963 .

85. U.N Manual on the use of Consultants in Developing Coountries , New York : U.N ., 1972 .

86. Urwick , Lyndall , The Elements of Administration , London : Pitmans and Sonss LTD ., 1965 .

87. U.S. Bureau of the Budget , Management Analysis, W., D., C., Bureau of the Budget , 1959 .

88. U .S . Government Organization Manual , 1969 -1970 .
89. U.S . Veterans Administration , The Flow Process Chart , Washington D. C. : February , 1960 .
90. U.S . Veterans Administration , Work Distribution – a Work Simplifica – tion Training Unit (H – 03 – 4 Supplement No . 40 .
91. Waldo , Dwight , Ideas and Issues in Public Administration , New York : McGraw – Hill Book Co ., 1953 .
92. Walsh , John , Guidelines for Management Consultants in Asia , Hong Kong : Asian Productivity Organization , 1973 .
93. Webster , WAR , Handbook of O & M analysis , London : Business Books 1973 .
94. White , K , Understanding The Company Organization Chart , New York : AMA, 1963 .
95. White , Leonard , Introduction to the Study of Public Administration New York , The MacMillan Co ,. 1965 and 1967 .
96. Periodicals
97. Bunker , Laurence , Histoey of O & M in the United Kingdom , O &M – Bulletin, Vol . 23, No . 3 , August , 1986 .
98. Riebold , Gilbert , The Management Consultant – A Physician for the Enter – prise , African Administrative Studies , December , 1976.